

PRACA ZESPOŁOWA



PRACA ZESPOŁOWA

Tytuł Projektu: Lean Learning Academies (LLA)

Numer Projektu: 503663-LLP-1-2009-1-BE-ERASMUS-ECUE

Umowa o Grant: 2009 – 3308 / 001 - 001

Podprogram lub KA: ERASMUS



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Zastrzeżenie prawne:

Projekt jest współfinansowany przez Komisję Europejską. Niniejsza publikacja [wiadomość] odzwierciedla jedynie punkt widzenia autora i Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek skutki wykorzystania informacji w niej zawartych.

Agenda

1. Wprowadzenie
2. Klasyfikacja grup
3. Cele, charakterystyka i zadania zespołu
4. Cechy dobrego lidera zespołu
5. Etapy rozwoju zespołu
6. Zachowania w zespole
7. Konflikty w zespole
8. Komunikacja w zespole
9. Motywowanie
10. Decyzje w zespole
11. Wybrane metody i techniki stosowane w pracy zespołowej

1. WPROWADZENIE

Praca zespołowa jest niezbędna przy wdrażaniu lean manufacturing.

Aby uzyskać lepsze wyniki pracy zespołowej powinniśmy nauczyć członków naszych zespołów jak pracować razem, aby osiągnąć założone cele.

- Powinni wiedzieć jaka jest różnica pomiędzy grupą a zespołem
- Powinni znać metody i techniki, które mogą być wykorzystane w pracy zespołowej

1. WPROWADZENIE

Spróbujemy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Jak zbudować zespół?
- Jak wybrać lidera?
- Jaki powinien być lider?
- Jak ustalić cele dla zespołu?
- Jak zmotywować ludzi w zespole do pracy?
- Jak unikać konfliktów?
- Jak podejmować dobre decyzje?
- Kto powinien podejmować decyzje w określonych sytuacjach?
- Jakie rodzaje metod i technik możemy stosować w pracy zespołowej?



1. WPROWADZENIE

Grupa jest to zbiór komunikujących się ze sobą przez pewien czas osób w liczbie pozwalającej wszystkim na komunikację bezpośrednią (twarzą w twarz), a nie przez pośredników.

Homans, George (1951) The Human Group, London: Routledge and Kegan Paul.

Amerykański socjolog **George Caspar Homans** (1910-1989)

1. WPROWADZENIE

Grupa i zespół

Grupę tworzą osoby (co najmniej 3) połączone więziami.

Zespół jest to zorganizowana grupa złożona z współpracujących osób, świadomych wspólnego celu, mających wspólną organizację i wspólny język.

1. WPROWADZENIE

Praca zespołowa jest wspólnym działaniem dwóch lub większej liczby osób, gdzie każda osoba wnosi różne umiejętności i doświadczenie, swój wkład i poglądy dla zgodnego i efektywnego działania grupy, tak aby osiągnąć założone cele.

Nie oznacza to, że indywidualny członek zespołu nie jest ważny, lecz że efektywność i wydajność pracy zespołowej wymaga wyjścia poza indywidualne dokonania.

Najbardziej efektywna praca zespołowa ma miejsce wtedy, gdy indywidualne jednostki łączą harmonijnie swój wkład i pracę dla osiągnięcia wspólnego celu.

1. WPROWADZENIE

Kompetencje członków zespołu

Talent to nie wszystko.

Członkowie zespołu powinny posiadać kompetencje odpowiednie do wykonywanej pracy:

- *kompetencje merytoryczne* – wszystko, co członkowie zespołu powinny wiedzieć i umieć, aby właściwie wykonywać swoją pracę,
- *umiejętności pracy zespołowe* – zdolność do efektywnej pracy z innymi ludźmi.

1. WPROWADZENIE

Praca grupowa

- jasno określony lider
- liczenie na siebie
- misja organizacji
- produkt pracy indywidualnej
- wydajne spotkania
- pozytywny wpływ na innych
- dyskusja, decydowanie, delegowanie pracy do indywidualnych osób

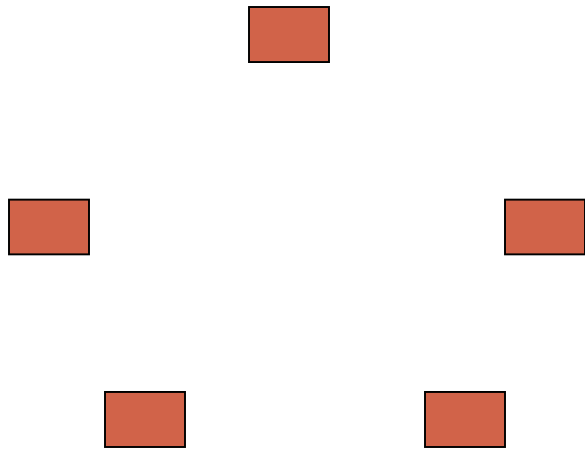
Praca zespołowa

- podział przywództwa
- liczenie na siebie i innych
- własne cele zespołu
- produkt pracy wspólnej
- spotkania dla rozwiązywania problemów
- ocena wspólnego produktu
- dyskusja, decydowanie, wzajemne stymulowanie się, wspólna praca

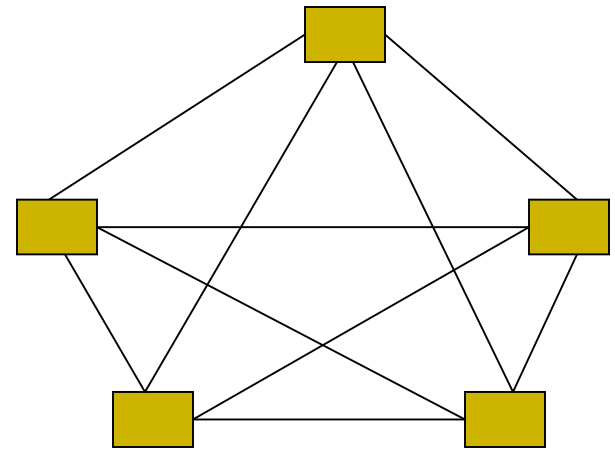
Różnica między grupą a zespołem polega na tym, że zespół jest wewnętrznie zorganizowany, posiada określone cele, a członkowie pełnią określone role w zespole. Grupa jest po prostu zbiorem ludzi mających coś wspólnego; na przykład przebywają w tym samym miejscu, czy posiadają wspólne zainteresowania

1. WPROWADZENIE

grupa



zespół



dzielenie się informacjami



cel



zbiorowa efektywność

neutralny



efekt synergii



dodatni

indywidualna



odpowiedzialność



wspólna

przypadkowe i zróżnicowane



umiejętności



uzupełniające się

1. WPROWADZENIE

Powody tworzenia zespołów

- Zorganizowane zespoły są z reguły bardziej wydajne
- Zespoły są przydatne tam gdzie wyniki wymagają kreatywności
- Członkowie zespołu zwykle mają większą radość z pracy razem
- Członkowie zespołu nigdy nie czują się osamotnieni
- Komunikacja bezpośrednia jest bardziej efektywna niż przez osoby trzecie
- Zespoły są bardziej elastyczne
- Zespoły są bardziej odporne na zmiany personelu
- Zespoły szybciej się uczą

1. WPROWADZENIE

Dlaczego ludzie wchodzą do zespołów?

- **Przymus** organizacyjny (administracyjny)
- **Przynależność** = uznanie, prestiż
- **Efektywność** = efekt synergii
- **Osiąganie celów** = praca zespołowa
- **Wysoka samoocena** = poczucie wartości
- **Bezpieczeństwo** = poczucie siły



1. WPROWADZENIE

Zalety pracy zespołowej

- Pojawia się efekt synergii (interakcyjna współpraca w zespołach daje połączony wzmocniony efekt)
- Powstają się pomysły, które mogłyby się nie pojawić podczas pracy indywidualnej
- Zespół zapewnia oparcie i poczucie bezpieczeństwa, szczególnie przy podejmowaniu decyzji
- Lepsza jakość pracy jednostki
- Umiejętności i zdolności członków zespołu najczęściej sumują się, a nawet wzmacniają
- Rzadziej zdarzają się przypadkowe błędy

1. WPROWADZENIE

Wady pracy zespołowej

- Niezadowolenie z podziału odniesionego sukcesu, zarobków między członkami zespołu
- Bariery komunikacyjne, powodowane przez hałas, stany emocjonalne, niezgodność gestów i słów
- Niedopasowanie, niezgranie zespołu, co prowadzi do częstych konfliktów
- Niekonsekwentne wypełnianie obowiązków
- Rywalizacja, która przekracza dopuszczalne normy
- Nieprzestrzeganie zasad ustalony przez zespół
- Krytyka, np. przez innych członków zespołu lub przez przełożonych

1. WPROWADZENIE

Zalety i wady pracy zespołowej i pracy grupowej

+	-
Na problemie koncentruje się więcej wiedzy i informacji	Pochłania więcej czasu
Można wygenerować więcej alternatyw	Nieporozumienia mogą opóźnić podjęcie decyzji i spowodować nieprzyjemne odczucia
Uzyskuje się większą akceptację dla przyjętej decyzji	Dyskusja może być zdominowana przez jednego lub kilku uczestników
Członkowie grupy rozwijają wiedzę i umiejętności przydatne w przyszłości	Myślenie grupowe może wywołać chęć uzyskania wspólnego rozwiązania - niekoniecznie najlepszego

1. WPROWADZENIE

Efekt synergii

Zespół może osiągnąć pożądane efekty wykorzystując efekt synergii, ale należy:

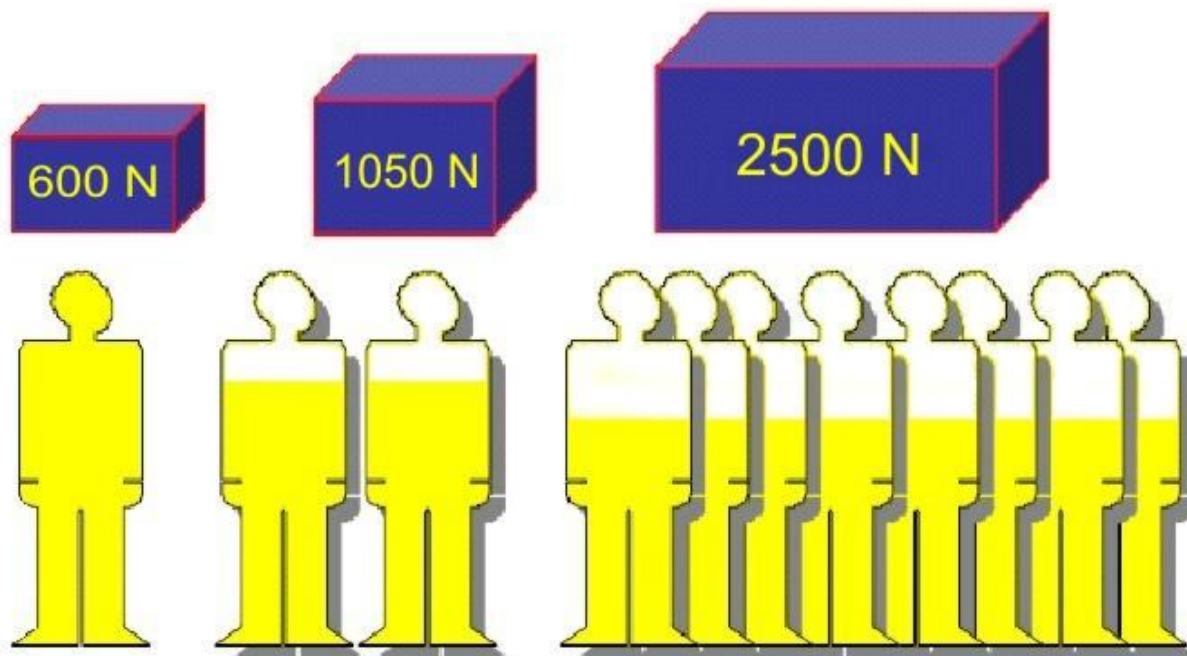
- właściwie dobrać członków zespołu
- właściwie dobrać kierownictwo zespołu
- synchronizować pracę
- właściwie przypisać role i rozdzielić obowiązki pomiędzy ludzi



1. WPROWADZENIE

Paradoks pracy zespołowej

Gdy pracujemy w zespole nie zawsze dajemy z siebie wszystko



2. KLASYFIKACJA GRUP

- Mogą być różne struktury zespołów.
- Struktura zespołu może ulec zmianie.



Powinniśmy wybrać właściwą strukturę zespołu dla określonych zadań.

Powinniśmy wiedzieć, jaki rodzaj kwalifikacji powinni mieć członkowie zespołu aby móc realizować swoje zadania.

2. KLASYFIKACJA GRUP

Typy grup

- *formalne*
 - zadaniowe
(stałe, czasowe)
 - funkcjonalne
- *nieformalne*
 - interesów
 - koleżeńskie

Typy zespołów

- zespoły najwyższego kierownictwa
- zespoły średniego szczebla zarządzania
- zespoły pracowników
- zespoły innych organizacji działających w ramach firmy
- zespoły zadaniowe
- zespoły nieformalne

2. KLASYFIKACJA GRUP

Modele zespołów

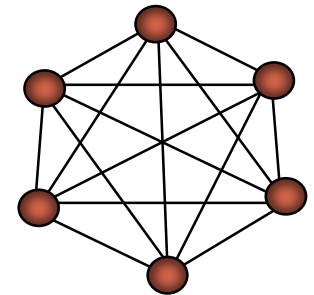
- 1) struktura sieciowa
- 2) struktura gwiazdzista
- 3) struktura izomorficzna
- 4) struktura specjalizacyjna
- 5) struktura nieegoistyczna

Chrościcki Z., Zarządzanie projektem - zespołami zadaniowymi, 1998, C.H.Beck, Warszawa

2. KLASYFIKACJA GRUP

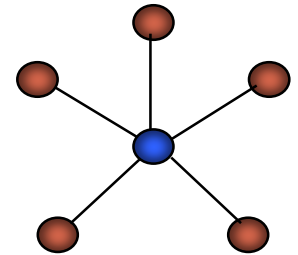
Struktura sieciowa

- demokratyczna
- dosyć równy udział członków w podejmowaniu decyzji
- rola lidera może być przechodnia
- w przypadku odejścia lidera - łatwa rekonstrukcja zespołu
- komunikacja "każdy z każdym,,
- liczba członków zespołu: 6-12
- lider tylko koordynuje, reprezentuje zespół, pełni też funkcje administracyjne
- nie ma miejsca dla nowych, niedoświadczonych członków, gdyż nie nadążaliby za tempem prac
- często przeradza się w zespół o bardziej scentralizowanej strukturze (np. typu gwiazdzistego)



2. KLASYFIKACJA GRUP

Struktura gwiazdzista

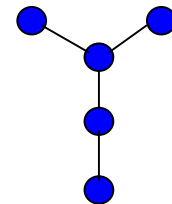
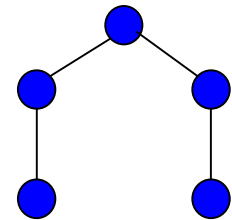


- centralna pozycja lidera
- lider pośredniczy w przekazywaniu wszystkich informacji
- wyłącznie on zna całość projektu - jego odejście to ogromne niebezpieczeństwo
- lider przydziela wszystkim prace i kontroluje ich, każdego osobiście
- scentralizowana władza
- może być to zespół z niedoświadczonymi ludźmi - lider pomaga niedoświadczonym
- problemem jest nieobecność kierownika

2. KLASYFIKACJA GRUP

Struktura izomorficzna

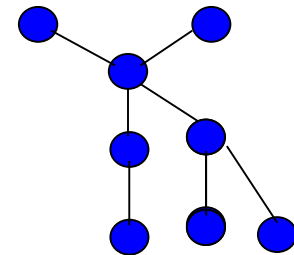
- zgodna ze strukturą projektu
- prosta budowa
- jednoznacznie określona odpowiedzialność
- praca równoległa
- zastosowanie w projektach złożonych



2. KLASYFIKACJA GRUP

Struktura specjalizacyjna

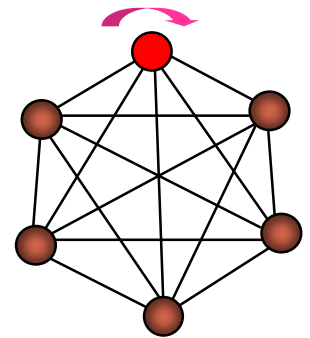
- najbardziej doświadczony członek jest odpowiedzialny za całość prac
- zadania dla ludzi przydzielane są według ich specjalizacji
- istotne rozwijanie własnych predyspozycji
- wymagana jest samodzielność



2. KLASYFIKACJA GRUP

Struktura nieegoistyczna

- podstawą pracy są zadania i ich znaczenie
- praca członków podporządkowana realizacji zadań
- zespoły mają wspólny cel (w różnym stopniu i czasie)
- sukces lub niepowodzenie zależy od całego zespołu
- wspólne podejmowanie decyzji
- współdziałanie



2. KLASYFIKACJA GRUP

Pożądana struktura zespołu

- powinna rozwiązywać problemy rotacji pracowników
- powinna rozwiązywać problemy braku bezpośredniej kontroli menedżera
- powinna zwiększyć efektywność komunikacji wewnątrz zespołu
- powinna zapewniać integrację

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Jeżeli nie wiemy jakie są nasze cele, nie wiemy także, którą drogą powinniśmy iść.

- Powinniśmy wiedzieć, jak ustalać cele
- Powinniśmy angażować członków zespołu w ustalanie celów
- Powinniśmy wiedzieć, co wpływa na efektywność zespołu
- Powinniśmy dążyć do tego, aby mieć idealny zespół

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

S

Sprecyzowane, proste

M

Mierzalne

A

Akceptowalne

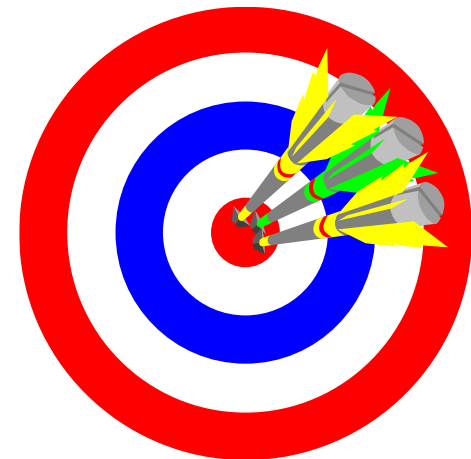
R

Realne

T

Terminowe

**Cele dla zespołu
powinny być
SPRYTNE (SMART)**



3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Kiedy możliwe jest osiągnięcie celów?

1. Kiedy członkowie zespołu chcą naprawdę pracować razem
2. Kiedy menedżerowie są otwarci na kooperację i unikają manipulacji, aby osiągnąć cele
3. Kiedy członkowie zespołu pracują sprawnie zarówno w grupie jak i indywidualnie

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Przykłady celów

- poprawa jakości pracy
- redukcja braków
- ograniczenie problemów, które pojawiają się w trakcie wprowadzenia nowych produktów
- minimalizacja nieobecności
- gotowość niesienia pomocy
- wspieranie innych przez każdego pracownika

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Zjawiska występujące z złych zespołach

- zła współpraca
- frustracja
- niski poziom inspiracji
- słabe zaangażowanie
- niska motywacja
- niezdrowe współzawodnictwo
- itd.



3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Są zwolennicy i przeciwnicy pracy zespołowej

Stworzenie zespołu wymaga:

- nakładu czasu
- czasami dodatkowych kosztów



Praca zespołowa nie jest lekarstwem na wszystkie dolegliwości organizacji

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Czynniki wpływające na skuteczność zespołu

- charakter otoczenia (przyjazne, wrogie, czytelne, niejasne...)
- rodzaj wykonywanych zadań
- dojrzałość, osobowość i kompetencje potencjalnych członków zespołu
- dojrzałość, osobowość i kompetencje menadżera/ lidera zespołu

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Czynniki pracy zespołowej

1. Współzawodnictwo - wspólna rywalizacja głównie z rywalami zewnętrznymi
2. Czas - terminy zespołowe są ważniejsze od terminów zadań indywidualnych
3. Innowacje - zespół przedkłada nowe pomysły nad dotychczasowe rozwiązania
4. Decyzje - wewnętrznie uzgodnione przez akceptacje, konsensus i tylko w pewnych przypadkach poprzez demokratyczne głosowanie
5. Inicjatywa - oparta raczej na spodziewanych korzyściach dla zespołu niż na indywidualnych stratach
6. Orientacja na sukces - preferuje się sukces zespołu i firmy jako całości
7. Relacje i zależności – zasada *do ut des* - korzyść zespołu jest moją korzyścią
8. Wyzwania - szukanie nowych wyzwań i reagowanie na nowe wyzwania

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Rady dla menedżera

- Wspieraj rywalizację między grupami/członkami
- Zmieniaj cele i metody pracy...
- Wprowadzaj do zespołu osoby wnoszące inne wartości i normy
- Zmieniaj struktury organizacyjne, procedury, systemy nagradzania...
- Wprowadzaj liderów zachęcających uczestników grupy do prezentowania różnych punktów widzenia

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Idealny zespół

- Zwarty, ale nie ograniczający niezależności członków
- Równoważący emocje i rozsądek
- Twórczo wykorzystujący umiejętności i emocje przeżywane przez członków
- Obiektywny w ocenianiu samego siebie
- Nie zdominowany przez przywódcę ani przez żadnego z członków

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Idealni członkowie zespołu

- W pełni rozumieją zadania i cele
- Elastycznie dobierają metody do zadań
- Sprawnie komunikują i wzajemnie się rozumieją
- Optymalnie dzielą odpowiedzialność i zadania między sobą
- Zaspokajają swoje własne potrzeby i jednocześnie pracują jako zespół
- Doprowadzają do końca proces podejmowania decyzji

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Prawa zachowań asertywnych H. Festerheima

1. Rób co chcesz, ale nie rań innych
2. Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie dopóki Twoje intencje są asertywne (nie agresywne)
3. Masz prawo przedstawiania swoich próśb, dopóty dopóki uznajesz, że druga strona może odmówić
4. Masz prawo do przedyskutowania problemów
5. Masz prawo do korzystania ze swoich praw

3. CELE, CHARAKTERYSTYKA I ZADANIA ZESPOŁU

Idealny członek zespołu

- Całkowicie poświęca się projektowi
- Jest inteligentny
- Posiada wiedzę techniczną



Czasem łatwiej spotkać krasnoludka
- czy jakiś krasnoludek istnieje?

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Lider jest osobą, która przewodzi grupie ludzi

Jak być dobrym liderem?

- Jak przydzielać zadania członkom zespołu?
- Jak zarządzać pracą?
- Jak wpływać na członków zespołu?
- Jak rozwijać zespół?



4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Atrybuty lidera

- uczciwość
- inteligencja
- dojrzałość
- pewność siebie
- ambicja
- popularność
- dobre zdrowie
- głód sukcesu
- siła charakteru
- zdolność akceptacji
- przygotowanie
- komunikatywność
- zorganizowanie
- sprawiedliwość
- obiektywizm
- zdecydowanie
- stanowczość
- konsekwencja
- umiejętność mobilizowania grupy
- umiejętność rozwiązywania konfliktów

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Lider powinien...

- umieć słuchać ludzi
- umieć budować zespół
- umieć wyjaśniać nieporozumienia
- mieć poczucie humoru
- znać własne możliwości
- być otwarty
- delegować uprawnienia
- znać mocne i słabe strony

1. **Wykonawca.** Lider jest najwyższym koordynatorem różnych działań grupy. Jest odpowiedzialny za realizację polityki.
2. **Twórca polityki.** Formułuje i wyraża polityki i cele grupy.
3. **Planista.** Wskazuje ścieżki i sposoby, przez które grupa lub zespół może osiągnąć cele.
4. **Ekspert.** Odgrywa rolę eksperta, chociaż korzysta z rad innych ekspertów.
5. **Reprezentant.** Lider jest reprezentantem swojej grupy i reprezentuje ją na zewnątrz. Wszystkie informacje docierają do lidera i od niego rozchodzą się dalej.
6. **Organizator.** Tworzy strukturę organizacyjną.
7. **Motywator.** Ma władzę nagradzania i karania członków grupy za ich pracę.

8. **Dający przykład.** Lider daje przykład grupie, pokazując jacy powinni być i jak powinni postępować.
9. **Arbiter.** Ostatecznie rozstrzyga wszystkie problemy i kontroluje działania i relacje interpersonalne w grupie.
10. **Symbol.** Lider zwraca uwagę na potrzeby ludzi w zespole dla zapewnienia satysfakcjonujących relacji, spokojnej przyjacielskiej atmosfery i tempa pracy.
11. **Podpora.** Lider wspiera członków zespołu w podejmowaniu trudnych decyzji.
12. **Ideolog.** Lider jest dla grupy ideologiem. Jest źródłem wiary, wartości i standardów zachowań dla członków grupy.
13. **Postać ojca.** Skupia pozytywne emocje osób podległych.
14. **Kozioł ofiarny.** Skupia negatywne emocje osób podległych. Jest celem dla agresji grupy oraz sfrustrowanych i rozczarowanych członków grupy.

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Skuteczny lider według Petera Druckera

Lider musi mieć czas i miejsce, aby dowieść swojej wartości

1. Lider to osoba, która posiada zwolenników.
2. Przywództwo nie oznacza popularności. Przywództwo to wynik działania.
3. Lider daje przykład innym.
4. Przywództwo to odpowiedzialność.

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Skuteczny lider według Johna Adaira

Istnieją trzy rodzaje potrzeb w każdym ludzkim przedsięwzięciu:

1. Ludzie muszą wiedzieć dokąd zmierzają
2. Ludzie chcą tworzyć całość jako zespół
3. Każda osoba, jako istota ludzka, ma potrzeby, które wymagają zaspokojenia

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Skuteczny lider według Johna Adaira

Dla liderów – działania dotyczące zadania:

- osiągnięcie celów zespołu
- definiowanie zadań
- planowanie pracy
- przydzielanie zasobów
- wyznaczanie odpowiedzialności
- monitorowanie postępu
- kontrolowanie wydajności
- kontrolowanie jakości

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Skuteczny lider według Johna Adaira

Dla liderów – działania dotyczące zespołu:

- budowanie zespołu
- utrzymywanie ducha zespołu
- tworzenie metod pracy
- ustalanie standardów
- utrzymywanie dyscypliny
- ustalanie systemów komunikacji w ramach zespołu
- szkolenie zespołu
- wyznaczanie kierowników

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Skuteczny lider według Johna Adaira

Dla liderów – działania dotyczące jednostki:

- rozwój indywidualny
- zrównoważenie potrzeb grupy i potrzeb indywidualnych
- nagradzanie dobrej wydajności
- pomoc w problemach osobistych

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Cechy antylidera

- brak wrażliwości
- szorstki styl bycia
- chłód, arogancja
- zdradzanie tajemnic
- nadużywanie zaufania
- nadmierne ambicje
- nadmierna kontrola
- brak delegowania
- nieumiejętność budowy zespołu
- wybór słabych i nieskutecznych podwładnych
- trudności z myśleniem strategicznym
- brak elastyczności

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

5 głównych błędów lidera

- 1) Lider nie powinien faworyzować ani dyskryminować nikogo z członków zespołu opierając się na tym, że kogoś lubi lub nie
- 2) Lider nie powinien popisywać się swoją wiedzą dając przez to do zrozumienia innym członkom grupy, że są od niego gorsi
- 3) Lider nie powinien karać żadnego z członków grupy w obecności innych członków grupy ale w cztery oczy
- 4) Lider nie powinien wykorzystywać w pracy sytuacji, że jest nadzorcą, ale pracować rzetelnie
- 5) Efektywny lider wydaje niewiele, ale konkretnych poleceń i powinien pamiętać, aby jego polecenia nie wywoływały zakłopotania ani konfliktów w grupie

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Style kierowania

- **Polecenie** – kierownik podejmuje decyzję i poleca jej wykonanie, mówiąc jak to zrobić
- **Sprzedawanie** – kierownik podejmuje decyzję i stara się przekonać grupę do jej zaakceptowania
- **Testowanie** – kierownik proponuje rozwiązanie i pyta grupę o opinię
- **Konsultowanie** – kierownik przedstawia problem grupie, proponuje rozwiązanie i prosi o pomoc
- **Współpraca** – kierownik formułuje problem i prosi grupę o rozwiązanie
- **Delegowanie** – kierownik pozostawia całkowitą swobodę w rozwiązaniu problemu

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Troska
o ludzi

1.9 – Zarządzanie Klubowe

Troskliwa uwaga skierowana na potrzeby ludzi dla zapewnienia spokojnej atmosfery oraz tempa pracy, a także przyjacielskich powiązań w organizacji

9.9 – Zarządzanie Zespołowe

Praca zależy od zaangażowania ludzi; niezależne myślenie ludzi prowadzi do powstania relacji wzajemnego zaufania i poszanowania

5.5 – Zarządzanie Zrównoważone

Właściwe osiągnięcia organizacji są możliwe dzięki balansowaniu między zaspokajaniem potrzeb związanych z pracą i utrzymaniem morale ludzi na satysfakcjonującym poziomie

1.1 – Zarządzanie Zubożone

Wymagane jest włożenie minimum wysiłku dla zapewnienia realizacji pracy aby utrzymać członkostwo organizacji

9.1 – Zarządzanie Autorytarne

Efektywność jest wynikiem operacyjnym zaaranżowania warunków pracy w ten sposób, aby element ludzki przeszkadzał w jak najmniejszym stopniu

Troska o produkcję

4. CHARAKTERYSTYKA DOBREGO LIDERA ZESPOŁU

Hersey-Blanchard Teoria sytuacyjnego przywództwa

Cztery główne style przywództwa:

- **Nakazowy (S1)** – Lider mówi swoim ludziom dokładnie co robić i jak to zrobić.
- **Wspierający (S2)** – Lider ciągle przekazuje informacje i wskazówki, ale jest więcej komunikacji z pracownikami.
- **Partycypacyjny (S3)** – Lider bardziej skupia się na relacjach z pracownikami a mniej na kierowaniu. Lider pracuje z zespołem i dzieli odpowiedzialność za podejmowanie decyzji.
- **Delegujący (S4)** – Lider przekazuje najwięcej odpowiedzialności członkom zespołu. Liderzy ciągle monitorują postępy, ale są mniej zaangażowani w decyzje.

Style S1 i S2 są skupione na przekazywaniu zadań.

Style S3 i S4 bardziej koncentrują się na rozwoju zdolności członków zespołu do niezależnej pracy.

5. ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

Nie jest tak łatwo stworzyć dobry zespół.

Wymaga to wiele pracy od lidera i członków zespołu.

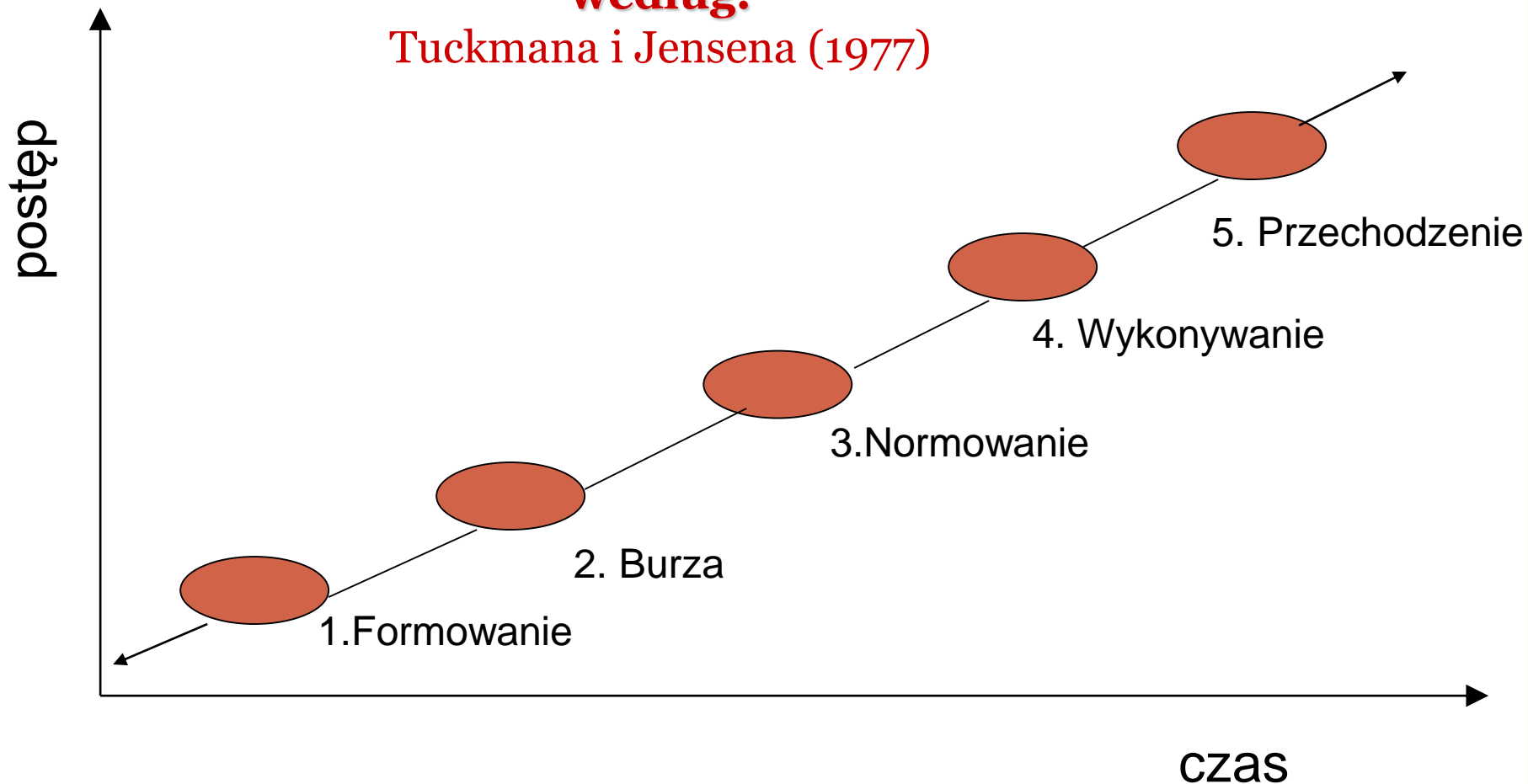


Co lider powinien zrobić, aby stworzyć dobry zespół?

**Jak lider powinien się zachowywać
na określonym etapie pracy zespołowej?**

5. ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

według:
Tuckmana i Jensena (1977)



5. ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

1. Formowanie

Etap	Opis	Rola lidera
1. Formowanie	Członkowie zespołu są ostrożnie podekscytowani. Zauważalny jest pewien niepokój i niepewność członków. Nie są pewni, czy będą akceptowani przez innych członków zespołu czy nie. Nie wiedzą kto ma władzę i jakie relacje powstaną w zespole.	Lider wzmacnia dumę z przynależności do zespołu, uznaje niepewność członków przed „nieznanym”.

5. ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

2. Burza

Etap	Opis	Rola lidera
2. Burza	Powstają konflikty dotyczące celów, przywództwa, metod pracy, relacji i hierarchii. Porozumienia są osiągnane i zrywane. Występuje opór przed zadaniami.	Lider musi ujawnić i rozwiązać nieporozumienia. Musi podkreślić pozytywne rezultaty, jakie da trzymanie się przez zespół podstawowych zasad i norm. Jasność ról powinna być oparta na kompetencjach.

5. ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

3. Normowanie

Etap	Opis	Rola lidera
3. Normowanie	Proces burzy daje uzgodnione podejście do podejmowania decyzji, podziału pracy, organizacji spotkań i pracy. Większość członków rozumie i akceptuje normy grupy, w tym swoje role, sens współpracy, unikania konfliktów.	Lider raczej obserwuje, aniżeli interweniuje, chyba, że jest proszony o arbitraż. Potrzebne są umiejętności rozwiązywania konfliktów.

5. ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

4. Wykonywanie

Etap	Opis	Rola lidera
4. Wykonywanie	Grupa pracuje najbardziej efektywnie. Wykorzystywane są silne strony jej członków i minimalizowane słabe strony. Problemy są konstruktywnie rozpracowywane.	Lider skupia się na zarządzaniu, zapewniając doradztwo, szkolenia i sprzężenie zwrotne.

5. ETAPY ROZWOJU ZESPOŁU

5. Przechodzenie

Etap	Opis	Rola lidera
5. Przechodzenie	Projekt jest kończony i członkowie przechodzą do innych zadań. Przechodzenie może być trudne, gdy zespół odniósł sukces. Poczucie niedokończonych spraw może blokować przyszły rozwój grupy i poszczególnych jej członków.	Na zebraniach oraz rozmowach oceniających lider podsumowuje prace i motywuje do podejmowania kolejnych zadań.

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Niewłaściwy dobór członków zespołu zmniejsza prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu przez cały zespół.

Bardzo ważne jest, aby dobrać ludzi właściwie, ponieważ mają oni różne charaktery, mogą odgrywać różne role w zespole.

Nie wszyscy ludzie mogą pracować razem.

Aby osiągnąć cele, jednostki w zespole muszą czuć się częścią zespołu.



6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Warunki współpracy

- Sprawna, dwustronna komunikacja
- Możliwość ujawniania przeszkód w pracy
- Wzajemna pomoc i zastępowanie nieobecnego członka zespołu
- Wzajemna znajomość postaw, reakcji, inicjatyw...
- Wspólne wyznaczanie celów
- Akceptowany podział pracy
- Akceptacja zespołu przez jego członków

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Dla każdego członka zespołu warto sprawdzić:

- czy jest wystarczająco zmotywowany
- czy posiada wymagane kompetencje związane ze specyfiką zadania
- czy umie współpracować w zespole
- czy jego naturalne role zespołowe pasują do konfiguracji zespołu
- czy może się dalej rozwijać
- czy umie modyfikować swoje zadania

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Role w zespole to względnie trwałe sposoby zachowania się osoby

Typy zachowań – role pozytywne

- **lider** – osoba zarządzająca pracą zespołu i prowadząca go do osiągnięcia celu
- **stymulator** – osoba, która wnosi nowe pomysły do zespołu
- **ekspert** – osoba, która posiada szeroką wiedzę, która może być wykorzystana w pracy zespołu
- **innovator** – osoba, która lubi wprowadzać nowości
- **zorientowany na wyniki** – osoba, która lubi osiągnięcia
- **wykonawca** – osoba, która lubi spokojną, dobrze zorganizowaną pracę
- **kontroler** – osoba, która lubi wiedzieć, co się dzieje
- **cementujący grupę** – osoba, która troszczy się, aby ludzie w zespole czuli się dobrze
- **sędzia** – osoba, której ludzie ufają
- **ambasador** – osoba, która reprezentuje zespół na zewnątrz

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Typy zachowań – role negatywne

- **agresor** – osoba, która atakuje innych ludzi
- **dominujący** – osoba, która chce decydować i rządzić
- **rzecznik** – osoba, która występuje w imieniu innych osób bez ich upoważnienia
- **spowiednik** – osoba, która przyciąga uwagę innych osób poprzez zwierzanie się ze swoich prywatnych problemów
- **bierny** – osoba, która zawsze reaguje opóźnieniem i brakiem zaangażowania
- **blokujący** – osoba, która zawsze próbuje wstrzymać działalność innych ludzi i nigdy nie proponuje swoich własnych rozwiązań
- **szukający uznania** – osoba, która potrzebuje, aby być chwalona
- **playboy** – osoba, która przyciąga uwagę innych osób poprzez prowokacyjne i ekstrawaganckie zachowanie
- **ofiara** – osoba, która zawsze szuka problemów, ponieważ dzięki nim przyciąga uwagę innych

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Osobowości w zespołach

Urojony przywódca

Typ	Cechy	Jak sobie z nim radzić?
Urojony przywódca	Wydaje mu się, że dziś kieruje projektem, a jutro zacznie rządzić całą firmą.	Ten człowiek naprawdę chce rządzić – tylko nie wie jak. Daj mu szansę. Niech poprowadzi zebranie zespołu, albo niech zorganizuje następny etap prac. Jeśli możesz, naucz go uprzejmego wydawania poleceń.

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Osobowości w zespołach

Mysz

Typ	Cechy	Jak sobie z nim radzić?
Mysz	Boi się jakichkolwiek samodzielnych działań, nic nie zrobi bez twojego bezpośredniego polecenia. Ze strachu przed katastrofalną pomyłką wymaga od ciebie ciągłego nadzoru.	Taką osobę trzeba zachęcać do wzięcia spraw w swoje ręce. Powiedz jej, że wierzysz, iż wykona przydzielone zadania. Jeżeli popełni błąd, przeanalizujcie go wspólnie – dzięki temu nabierze pewności siebie.

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Osobowości w zespołach

Ulubiony wujek lub ciocia

Typ	Cechy	Jak sobie z nim radzić?
Ulubiony wujek lub ciocia	To wasz biurowy dowcipniś. Wyglupia się, opowiada kawały i zabawne historyjki, robi innym psikusy. Jest zabawny, ale marnuje strasznie dużo czasu	Zazwyczaj ma po prostu za mało pracy i wydaje mu się, że inni też się nudzą. Spróbuj dołożyć mu obowiązków. Jeżeli to nie pomoże, to zwróć uprzejmie uwagę, że jego występy nie zawsze są potrzebne.

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Osobowości w zespołach

Eksperymentator

Typ	Cechy	Jak sobie z nim radzić?
Eksperymentator	Uwielbia emocje. Jest szczęśliwy mogąc sprawdzić co się stanie, jeśli zrobi coś nietypowego. Może mieć duże doświadczenie, ale jest zbyt pewny siebie, a jego wyczyny nie zawsze są przemyślane	Podtrzymuj jego cenny entuzjazm, ale powstrzymuj od podejmowania natychmiastowych działań, bez rozważenia ich potencjalnych skutków. Tacy ludzie są bystrzy i przydają się w zespole, ale wymagają pewnego nadzoru.

6. ZACHOWANIA W ZESPOLE

Osobowości w zespołach

Maruda

Typ	Cechy	Jak sobie z nim radzić?
Maruda	Nie obchodzi go projekt, uważa, że wasza technologia jest do niczego. Robi sobie 20 min. przerwy na kawę.	Taki człowiek w zespole, to ciężki orzech do zgryzienia. Sam ma więcej problemów, niż mógłbyś znaleźć w całym swoim projekcie. Poinformuj przełożonych o wynikach jego pracy. To sprawi, że poczuje większą odpowiedzialność. I poproś, żeby się uśmiechnął.

7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Konflikt pojawia się w każdym zespole

Jest oznaką, że nagromadziły się lub nagle zaistniały na tyle istotne różnice, że przeszkadzają one w efektywnej pracy. Konflikt może trwale zmienić jakość funkcjonowania zespołu.

Brak konfliktów może oznaczać nieangażowanie się pracowników w problemy organizacji

Lider powinien wiedzieć, czy jest konflikt w zespole.

Lider powinien starać się zapobiegać niekontrolowanym konfliktom.

Lider powinien zarządzać zidentyfikowanymi konfliktami.



7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

- współzależność zadań
- niedostateczne zasoby
- niezgodność celów
- zła komunikacja
- różnice indywidualne
- niejasno przydzielone zadania
- wzajemna zależność
- koordynacja
- kontrola
- udział w podejmowaniu decyzji
- problemy komunikacyjne
- zły system ostrzegawczy

Przyczyny konfliktów



7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Jak zapobiec konfliktom? Zasady negocjowania w zespole

- Słuchaj, co inni mają do powiedzenia
- Zachęcaj do przedstawiania własnych poglądów
- Nie zgadzaj się na przedwczesny kompromis (decyzje podejmowane pośpiesznie są często błędne i trzeba je potem zmieniać)
- Nie rywalizuj z innymi
- Nie targuj się
- Włącz zespół do podejmowania decyzji
- Odkrywaj różnice zdań i wciągaj wszystkich do dyskusji
- Przedstawiaj swoje stanowisko jasno i logicznie



7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Jak zapobiec konfliktom? Zasady negocjowania w zespole

- Wysłuchaj innych nim zaczniesz bronić swego punktu widzenia
- „Martwy punkt” w dyskusji nie oznacza ani wygranej ani przegranej.
- Poszukaj rozwiązania łatwiejszego do przyjęcia
- Nie ustępuj w żadnej sprawie „dla świętego spokoju”
- Przyjmuj rozwiązanie jedynie wtedy, gdy jest oparte na bezbłędnej logice
- Uzgadniaj stanowiska aż do zaakceptowania przez każdego
- Nie nagradzaj ustępujących opozycjonistów ustąpieniem w innej sprawie
- Unikaj uproszczonych technik uzgadniania stanowisk: głosowanie, rzut monetą, przetarg, uśrednianie...

7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

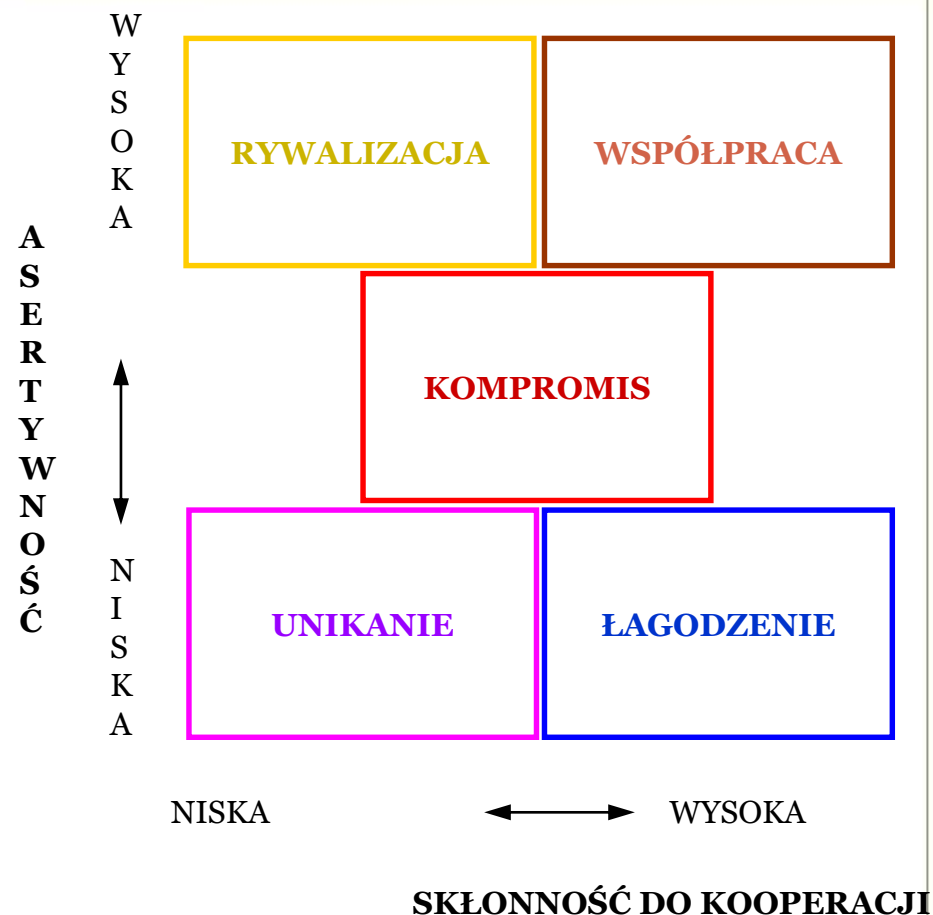
Zarządzanie konfliktami

- Należy zapobiegać konfliktom i je przewidywać
- Wywoływać je tylko wtedy, gdy umiemy nimi odpowiednio pokierować
- Ujawniać je w odpowiednim momencie i rozwiązywać
- Nauczyć się radzić sobie, gdy już są

7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Style postępowania z konfliktami

**Kenneth Thomas
i
Ralph Kilmann
(1970)**



7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Rywalizacja

Ludzie, którzy mają tendencje do stosowania **stylu rywalizacyjnego** wiedzą czego chcą. Zwykle występują z pozycji osoby posiadającej władzę. Ten styl może być użyteczny kiedy jest stan zagrożenia i decyzja musi być podjęta szybko lub kiedy decyzja jest niepopularna. Jednakże może pozostawić w ludziach uczucie niezadowolenia i oburzenia, gdy użyta jest w mniej pilnych sytuacjach.

7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Współpraca

Ludzie, którzy mają tendencje do stosowania **stylu współpracy** próbują zaspokoić potrzeby wszystkich zaangażowanych osób. Osoby te mogą być wysoce asertywne ale nie lubią rywalizacji. Współpracują efektywnie i przyznają, że każdy jest ważny. Styl ten jest użyteczny, gdy musisz zetknąć ze sobą różne punkty widzenia, aby otrzymać najlepsze rozwiązanie lub gdy wcześniej były konflikty w grupie.

7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Kompromis

Ludzie, którzy preferują **styl kompromisu** próbują znaleźć rozwiązanie, które co najmniej częściowo usatysfakcjonuje każdego. Od każdego oczekuje się, że zrezygnuje z czegoś. Kompromis jest użyteczny, gdy koszt konfliktu jest wyższy niż koszt utraty gruntu pod nogami lub gdy jest zagrożenie terminu.

7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Łagodzenie

Styl ten wskazuje na chęć zaspokojenia potrzeb innych kosztem potrzeb własnych. Osoba stosująca ten styl nie jest asertywna ale wysoce skłonna do współpracy. Łagodzenie jest właściwe, gdy sprawa ma większe znaczenie dla drugiej strony, gdy spokój jest ważniejszy od zwycięstwa lub gdy chcesz zrobić komuś przysługę. Jednakże ludzie mogą nie okazać ci takich samych względów i ogólnie podejście to nie daje najlepszych rezultatów.

7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Unikanie

Ludzie, którzy mają tendencje do stosowania **stylu unikania** poszukują sposobów całkowitego omijania konfliktów. Styl ten jest przykładem delegowania kontrowersyjnych decyzji, akceptowania błędnych decyzji i unikania zranienia czyichkolwiek uczuć. Może być właściwy, gdy zwycięstwo jest niemożliwe, gdy kontrowersje są oczywiste lub gdy ktoś inny jest w lepszej pozycji, aby rozwiązać problem. Jednakże w wielu sytuacjach jest to podejście słabe i nieefektywne.

7. KONFLIKTY W ZESPOŁACH

Rozwiązując konflikty stosuj następujące zasady...

- 1. Upewnij się, że dobre relacje są pierwszym priorytetem:** Jak szybko to tylko możliwe upewnij się, że traktujesz innych spokojnie i że próbujesz budować wzajemny szacunek. Zrób wszystko, aby być wzajemnie uprzejmi i pozostań konstruktywny także pod presją.
- 2. Trzymaj ludzi i problemy oddzielnie:** Zauważ, że w wielu przypadkach ludzie nie są tylko „trudni” – prawdziwe i ważne różnice mogą leżeć poza konfliktowymi stanowiskami. Przez odseparowanie problemu od ludzi, prawdziwe sprawy mogą być dyskutowane bez niszczenia relacji w pracy.
- 3. Zwróć uwagę na korzyści, które zostały zaprezentowane:** Przez uważne słuchanie zrozumiesz najprawdopodobniej dlaczego dana osoba przyjęła swoją pozycję.
- 4. Najpierw słucha, później mów:** Aby efektywnie rozwiązać problem musisz zrozumieć skąd dana osoba przychodzi zanim zaczniesz bronić swojego stanowiska.
- 5. Rozpocznij „Faktami”:** Uzgodnij i ustal cele i warunki, które będą miały wpływ na decyzję
- 6. Poszukujcie razem opcji:** Bądź otwarty na możliwość, że może istnieć trzecie rozwiązanie

8. KOMUNIKACJA W ZESPOLE

Proces komunikacji składa się z informacji wysłanej i odebranej.

Wiadomość może być werbalna i niewerbalna.

W komunikacji można wykorzystywać słowa, gesty, dźwięki i mimikę twarzy.

Komunikacja jest efektywna kiedy członkowie zespołu przekazują tylko wiadomości ważne i wartościowe.

W procesie komunikacji bardzo ważne są również słuchanie i koncentracja.

Powinniśmy znać zasady sprawnej komunikacji.

Powinniśmy zapewnić dobrą komunikację pomiędzy członkami zespołu.

8. KOMUNIKACJA W ZESPOLE

Communication styles according to J. Luft and H. Ingram – Johari window

"**otwarty**"- opisuje członków zespołu , którzy łatwo ujawniają informacje o sobie i swojej pracy; aktywnie poszukują nowych wiadomości

"**zamknięty**"- określa osoby, niechętne do poszukiwania, ale też ujawniania nowych informacji

"**ukryty**"- określa kogoś, kto raczej rzadko ujawnia informacje które posiada, a których nieustannie poszukuje (jest doskonałym powiernikiem tajemnic)

"**ślepy**"- opisuje członków zespołu, od których można się wiele dowiedzieć, ale którzy sami nie poszukują informacji, gdyż wydaje im się, że je znają

	znane mi	nieznane mi
znane innym	otwarty	ślepy
nie znane innym	ukryty	zamknięty

8. KOMUNIKACJA W ZESPOLE

Negatywne cechy uczestników procesu komunikacji

- cechy nadawcy: niespójność lub sprzeczność komunikatów,
- niechęć do komunikowania się
- brak wiarygodności w cechy odbiorcy: brak nawyku słuchania
- uprzedzenia, różnice w percepcji nadawcy i odbiorcy
- czynniki otoczenia: szумы i przeciążenie



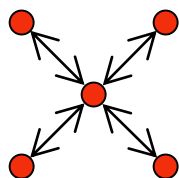
8. KOMUNIKACJA W ZESPOLE

Zasady skutecznej komunikacji

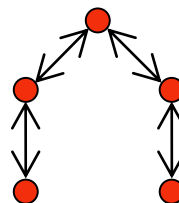
- formułowanie komunikatu w sposób zrozumiały dla odbiorców o różnych poglądach i doświadczeniach
- opanowywanie reakcji emocjonalnych
- minimalizowanie niezgodności między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi (gesty, ubiór i postawa zgodne z treścią słów)
- zwiększanie wzajemnego zaufania
- efektywne wykorzystywanie spotkań członków projektu (integracja) stosowanie formy ustnej i pisemnej komunikacji

8. KOMUNIKACJA W ZESPOLE

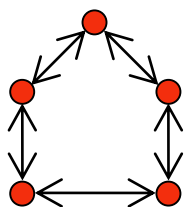
Typy struktur sieci komunikacyjnej



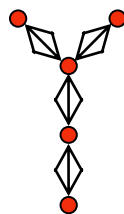
koło



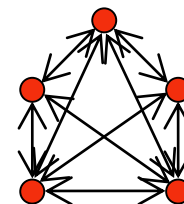
łańcuch



okrąg



igrek



sieć ze
wzajemnymi
powiązaniem

9. MOTYWOWANIE

Motywacja - procesy lub czynniki, które powodują, iż ludzie działają bądź zachowują się w określony sposób, ma szczególne znaczenie, podczas prac zespołowych.

Motywacja jest fundamentem problemu, ponieważ od stopnia zaangażowania pracowników zależy rezultat przedsięwzięcia.

Każda osoba może być motywowana przez coś innego.

Lider zespołu powinien znać swoich ludzi i powinien wiedzieć jak ich motywować.

9. MOTYWOWANIE

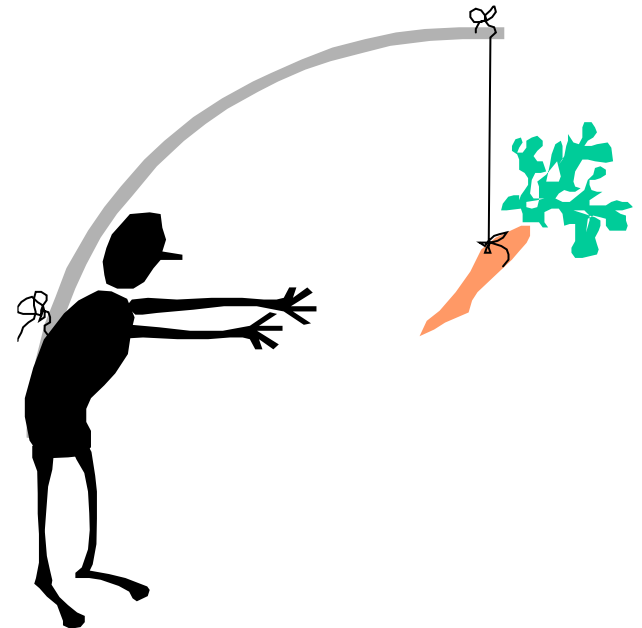
Piramida Abrahama Maslowa



9. MOTYWOWANIE

Co motywuje ludzi w zespole?

- Potrzeba bezpieczeństwa
- Potrzeba odnoszenia sukcesów
- Wspólne wartości
- Zrozumienie sensu działań
- Dociekliwość
- Indywidualne predyspozycje



9. MOTYWOWANIE

Co osłabia motywację ludzi w zespole?

- zbyt wysokie wymagania
- niewystarczające informacje
- pozostawianie pracownika i jego pracy bez żadnego komentarza przez długi czas
- atmosfera rywalizacji
- poszukiwanie winnego zamiast rozwiązywania problemów
- brak sensu wykonywania danej pracy
- brak możliwości wprowadzania zmian
- zatrudnianie niewłaściwych ludzi do wykonywania konkretnej pracy
- zbyt długie spotkania bez konkretnych rezultatów
- zbyt dużo biurokracji
- brak poczucia rozwoju u pracowników
- wysoka fluktuacja członków zespołu
- częste publiczne krytykowanie członków zespołu przez lidera
- nieufny lider w stosunku do członków zespołu

9. MOTYWOWANIE

Jak według Davida Kipnisa można wpływać na ludzi ?

- traktując ludzi po przyjacielsku, ponieważ wtedy ludzie są bardziej ulegli
- obiecując komuś zrobienie czegoś w zamian za zrobienie czegoś innego teraz lub w przyszłości
- logicznie wyjaśniając powody, dla których osoba powinna zrobić coś, podając fakty, daty i inne informacje
- mówiąc wprost co chcemy bez robienia czegokolwiek, aby zwiększyć wpływ na rozmówcę
- tworząc koalicję dla wzajemnego wspierania się, wymiany informacji, zasobów, umiejętności, aby stworzyć relatywnie stałe relacje, aby wzmocnić członków koalicji
- wydając polecenie zrobienia czegoś używając władzy wynikającej z własnej pozycji lub z pozycji koś w czyim imieniu występujemy
- karząc osoby za zachowanie, które nam się nie podoba

9. MOTYWOWANIE

Jak budować tożsamość zespołu?

- efektywnie wykorzystuj spotkania
- wykorzystuj wspólne miejsce pracy
- nazwij zespół, nadaj mu logo
- stwórz jasny system wynagrodzeń
- dawaj publicznie dowody uznania
- jasno przydzielaj zadania
- zapewnij sprawny sprzęt
- wspieraj członków zespołu
- zapewnij skuteczną komunikację
- bliżej poznaj członków zespołu
- świętuj specjalne okazje
- bądź otwarty



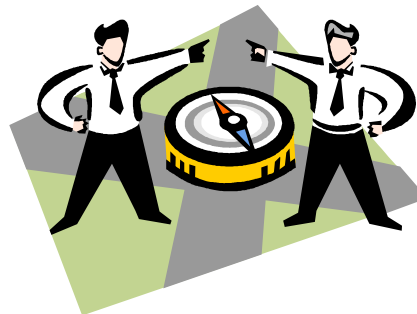
10. DECYZJE W ZESPOLE

Podczas pracy zespołowej podejmujemy wiele decyzji.

Niektóre z nich są proste i rutynowe.

Niektóre z nich potrzebują więcej czasu, więcej informacji, kreatywności i negocjacji zależnie od problemu.

Powinniśmy wiedzieć jaki rodzaj strategii decydowania zespołowego powinniśmy wykorzystać w określonej sytuacji.



10. DECYZJE W ZESPOLE

Strategie zespołowego podejmowania decyzji

- rutynowe podejmowanie decyzji
- twórcze podejmowanie decyzji
- negocjacyjne podejmowanie decyzji

<p>E.F. Harrison, <i>The Managerial Decision-Making Process</i>, Houghton Mifflin Company, New York 1999</p>	<p>RUTYNOWE PODEJMOWANIE DECYZJI</p>	<p>TWÓRCZE PODEJMOWANIE DECYZJI</p>	<p>NEGOCJACYJNE PODEJMOWANIE DECYZJI</p>
<p>Struktura zespołu</p>	<p>Specjaliści wraz z koordynatorem (przywódcą)</p>	<p>Heterogeniczny, kompetentny skład; sprzyjający procesom twórczym kierownik</p>	<p>Proporcjonalna reprezentacja zainteresowanych stron</p>
<p>Role zespołowe</p>	<p>Niezależny wysiłek; specjalistyczna wiedza</p>	<p>Wszystkie pomysły są przedmiotem grupowej dyskusji</p>	<p>Jednostka postrzega się jako reprezentanta zainteresowanej strony</p>
<p>Proces zespołowy</p>	<p>Określenie celów; interakcje pomiędzy koordynatorem i specjalistami</p>	<p>Proces rozwiązywania problemu z pełną partycypacją i spontaniczną komunikacją</p>	<p>Uporządkowana komunikacja; sformalizowane procedury obrad i głosowania</p>
<p>Styl zespołowy</p>	<p>Znaczny stres wynikający z wymagań jakościowych i ilościowych oraz ograniczeń czasowych</p>	<p>Relaksacyjne, niestresujące otoczenie; brak sankcji</p>	<p>Otwartość i szczerłość; akceptacja procedur; unikanie wrogości</p>
<p>Normy zespołowe</p>	<p>Profesjonalizm</p>	<p>Otwartość komunikacji; konsensus; wspieranie oryginalności; eliminacja autorytaryzmu</p>	<p>Pragnienie osiągnięcia porozumienia; konstruktywne postrzeganie konfliktu; akceptacja kompromisu</p>

10. DECYZJE W ZESPOLE

Style podejmowania decyzji

- **Demokratyczne podejmowanie decyzji**
- **Autokratyczne podejmowanie decyzji**
- **Kolektywne – Uczestniczące podejmowanie decyzji**
- **Podejmowanie decyzji na zasadzie konsensusu**

10. DECYZJE W ZESPOLE

Style podejmowania decyzji

Demokratyczne podejmowanie decyzji występuje, gdy lider zrzeka się prawa i kontroli decyzji i pozwala grupie głosować. Większość głosów zadecyduje o działaniu.

- **Zalety** – dość szybka decyzja i określona ilość udziału grupy
- **Wady** – brak odpowiedzialności; jednostka nie jest odpowiedzialna za rezultat

10. DECYZJE W ZESPOLE

Style podejmowania decyzji

Autokratyczne podejmowanie decyzji występuje gdy lider utrzymuje pełną kontrolę i prawo decyzji. Lider jest także w pełni odpowiedzialny za dobry lub zły wynik będący rezultatem decyzji. Lider nie pyta o żadne sugestie lub pomysły i decyduje na podstawie posiadanych przez siebie informacji i swojej własnej oceny sytuacji.

- **Zalety** – bardzo szybka decyzja i osobista odpowiedzialność lidera za wyniki; w nagłych sytuacjach styl autokratyczny jest zwykle najlepszym rozwiązaniem.
- **Wady** są różnorodne i czasem jest to mniejszy wysiłek włożony przez ludzi, którzy muszą wykonać decyzję. Jeżeli wynik decyzji nie jest pozytywny, członkowie zespołu zaczynają odczuwać, że mogli zrobić to lepiej i lider może stracić wiarygodność.

10. DECYZJE W ZESPOLE

Style podejmowania decyzji

Kolektywne - Uczestniczące podejmowanie decyzji występuje, gdy lider angażuje członków zespołu. Odkrywane są inne perspektywy sytuacji ponieważ lider pyta i zachęca innych do uczestnictwa poprzez dzielenie się swoimi pomysłami, spostrzeżeniami, wiedzą i informacjami dotyczącymi decyzji. Lider utrzymuje pełną kontrolę nad decyzją ponieważ, chociaż zewnętrzne informacje są rozważane, to lider podejmuje decyzję. Lider jest także całkowicie odpowiedzialny za dobre lub złe rezultaty decyzji.

- **Zalety** – uczestnictwo i zaangażowanie części zespołu; w większości przypadków, jednostka jest informowana przed decyzją, która będzie wdrożona i zwykle czuje się dobrze będąc osobiście zaangażowaną; jeżeli lider umie się dobrze komunikować i analizuje uważnie zebrane informacje, może podjąć lepszą decyzję.
- **Wady** – dość powolne i czasochłonne decydowanie; mniej bezpieczne ponieważ wielu ludzi jest zaangażowanych w decydowanie.

10. DECYZJE W ZESPOLE

Style podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji na zasadzie konsensusu występuje, gdy lider przekazuje pełną kontrolę i prawo decydowania. Cały zespół jest całkowicie zaangażowany w decydowanie. Zespół jest teraz odpowiedzialny za wyniki. Nie jest to styl demokratyczny, ponieważ każdy musi zgodzić się na decyzję.

- **Zalety** - grupowe zaangażowanie i odpowiedzialność za wyniki; istnieje praca grupowa, ponieważ każdy ma swój udział w sukcesie podjętej decyzji; podjęta decyzja jest zwykle bardziej celna i występuje większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, ponieważ tak wiele pomysłów, perspektyw i umiejętności było wykorzystanych w procesie tworzenia rozwiązania.
- **Wady** - decyzja powolna i potrzebująca wyjątkowo dużo czasu; wymaga włożenia wiele pracy każdego członka zespołu. Wymaga to umiejętności i doświadczenia, aby grupa nauczyła się jak pracować razem.

10. DECYZJE W ZESPOLE

Zalety zespołowego podejmowania decyzji

Zespołowe podejmowanie decyzji pozwala uwzględnić:

- wszystkie aspekty problemu
- wszelkie wątpliwości i zastrzeżenia

Różnice zdań umożliwiają:

- zebranie dodatkowych informacji
- wyjaśnienie wątpliwości
- zmuszenie do poszukiwania lepszych rozwiązań

10. DECYZJE W ZESPOLE

Dlaczego decyzje zespołowe są lepsze od indywidualnych?

- więcej wiedzy i informacji
- różnorodne podejście do problemu
- większa akceptacja rozwiązań
- lepsze zrozumienie decyzji

10. DECYZJE W ZESPOLE

Wady zespołowego podejmowania decyzji

- przedwczesne decyzje
- zdominowanie przez jedną osobę
- sprzeczne rozwiązania wariantowe
- nacisk społeczny – patologiczne myślenie grupowe w skrajnym przypadku
- akceptacja pierwszego rozwiązania
- konkurencja między decyzjami utrudniająca znalezienie najlepszego rozwiązania
- czas niezbędny do podjęcia decyzji

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

W pracy zespołowej wykorzystujemy różne metody i techniki, które pomagają nam w wykonywaniu naszej pracy i podejmowaniu decyzji.

Kilka z metod i technik zostało opisanych w prezentacji.

- Burza mózgów
- Brainwriting
- Multivoting
- Metoda 5 W + H
- Diagram Ishikawy
- Diagram SIPOC
- metoda „ABCD” (Suzuki)
- Pyramida priorytetów
- Metoda Dlaczego?-Dlaczego?
5xDlaczego?
- Mind map
- Storyboard
- Metaplan
- Metoda „za” i „przeciw”
- Symulacje
- Proces rozwiązywania problemów
8D

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Burza mózgów

Burza mózgów jest techniką grupowej pracy twórczej zaprojektowaną, aby wygenerować dużą liczbę pomysłów dla znalezienia rozwiązania problemu.

Technika ta została opracowana przez *Alexa Osborna* w 1938 r.

Termin odnosi się do „twórczego myślenia”

Technika ta bazuje na dyskusji grupowej kierowanej przez moderatora.

Dyskusja dostarcza listę pomysłów, które powinny być później ocenione i starannie opracowane.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Podstawowe zasady burzy mózgów

Nastawienie na ilość: liczba pomysłów jest ważniejsza niż jakość pomysłów – większa liczba pomysłów daje większą szansę na znalezienie radykalnego i efektywnego rozwiązania.

Powstrzymanie krytyki: krytyka wygenerowanych pomysłów powinna być pozostawiona „na później”; bez osądzania uczestnicy będą czuli się swobodni, aby generować niezwykle pomysły.

Niezwykłe pomysły mile widziane: niezwykle pomysły, chociaż mogą być nigdy nie wdrożone do praktyki, mogą prowadzić do odkrycia najlepszego rozwiązania i dlatego są mile widziane; nawet niewykonalne pomysły mogą stymulować innych do wyprodukowania nowych oryginalnych i innowacyjnych pomysłów.

Łączenie i doskonalenie pomysłów: używając skojarzeń łącz pomysły i doskonal je, aby otrzymać inny lub lepszy pomysł.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Etapy burzy mózgów

Etap I – sformułuj problem

- problem musi być przedstawiony jasno, nie może być zbyt obszerny i powinien być ujęty w określonym pytaniu jak np. „Jakie usługi pocztowe nie są aktualnie dostępne, a powinny być?”

Etap II – wybór uczestników

- 6-8 osób i moderator; ludzie powinni reprezentować różne dyscypliny, posiadać duże doświadczenie, aby otrzymać więcej kreatywnych pomysłów podczas sesji

Etap III – przeprowadzenie sesji

- według zasad

Etap IV – ocena pomysłów

- w końcowym etapie grupa zwykle ocenia pomysły i wybiera jeden jako rozwiązanie problemu przedstawionego grupie

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Sesja burzy mózgów

Moderator kieruje sesją oraz:

- jasno definiuje problem i cele do osiągnięcia
- określa czas trwania sesji – około 30 min
- kieruje dyskusją na praktyczne rozwiązania problemu
- zachęca grupę do entuzjastycznego zachowania, bez krytykowania oraz dopinguje każdego uczestnika do przedstawiania swoich punktów widzenia
- utrzymuje kreatywną atmosferę
- akceptuje i rejestruje wszystkie pomysły – pomysły są rejestrowane bez nazwiska autora
- zachęca uczestników do pracy nad pomysłami innych osób, aby ulepszyć te pomysły
- pozwala dyskusji toczyć się swobodnie, bez żadnych ograniczeń

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Brainwriting

Uczestnicy zapisują swoje pomysły na kartce, a następnie przekazują swoją kartkę drugiej osobie w celu stworzenia większej liczby pomysłów

Metoda ta jest stosowana gdy:

- temat jest zbyt kontrowersyjny lub emocjonalny
- występują w grupie osoby dominujące dyskusję, zniechęcające innych do zabrania głosu

Metoda 653 - grupa (6 osób) siedzi w kółku, każdy ma kartkę i pisze na niej trzy pomysły, po 5 minutach podaje ją osobie po prawej stronie i bierze kolejną od osoby z lewej strony. Na otrzymanym formularzu wpisuje trzy nowe pomysły. I tak w kółko, aż każdy uczestnik otrzyma swoją kartkę z powrotem.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Głosowanie wielokrotne

Dzięki wielokrotnemu głosowaniu można zawęzić obszerną listę możliwości do mniejszego zbioru rozwiązań.

Wielokrotne głosowanie jest metodą preferowaną w przypadku prostego głosowania, ponieważ umożliwia wyłonienie tych rozwiązań, które wymieniane są przez wszystkich, choć nie na pierwszym miejscu.

Wielokrotne głosowanie jest stosowane po burzy mózgów.

Wielokrotne głosowanie jest stosowane, gdy decyzja musi być podjęta przez grupę, ponieważ każdy członek grupy ma jednakowy wkład w podjętą decyzję.

Wielokrotne głosowanie jest stosowane, aby znaleźć problemy, którymi należy się zająć, powody, którymi należy się kierować oraz rozwiązania, które należy wdrożyć.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metoda 5 W + H

W określonej sytuacji spróbuj odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Who? Kto?
2. What? Co?
3. When? Kiedy?
4. Where? Gdzie?
5. Why? Dlaczego?
6. How? Jak?

Metoda ta jest używana do analizy sytuacji decyzyjnej

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Diagram Ishikawy

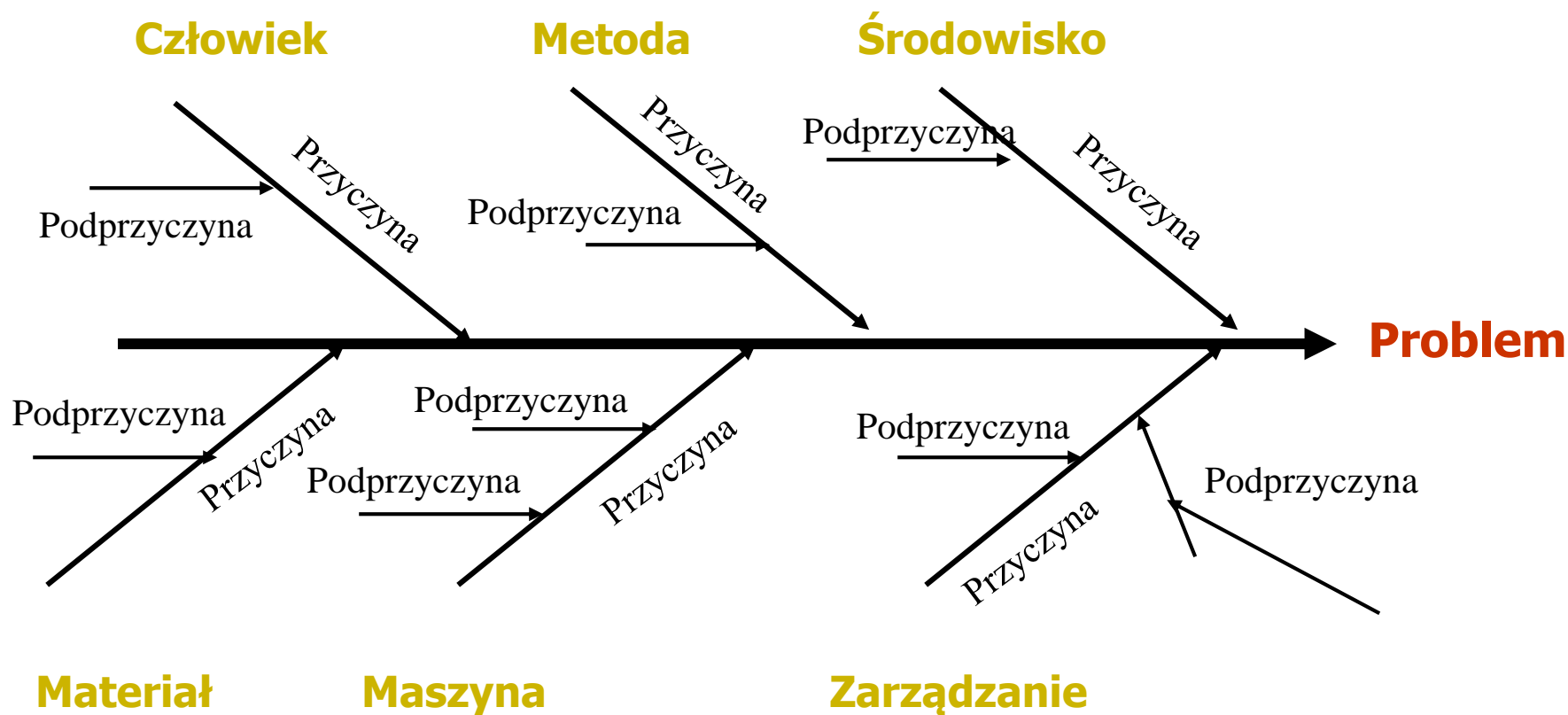
Istotą metody jest graficzna prezentacja wzajemnych powiązań przyczyn wywołujących określony problem

Cel metody

Celem zastosowania diagramu Ishikawy jest rozpoznanie przyczyn poniesionych lub potencjalnych niepowodzeń przedsięwzięć

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Diagram Ishikawy dla problemów technicznych



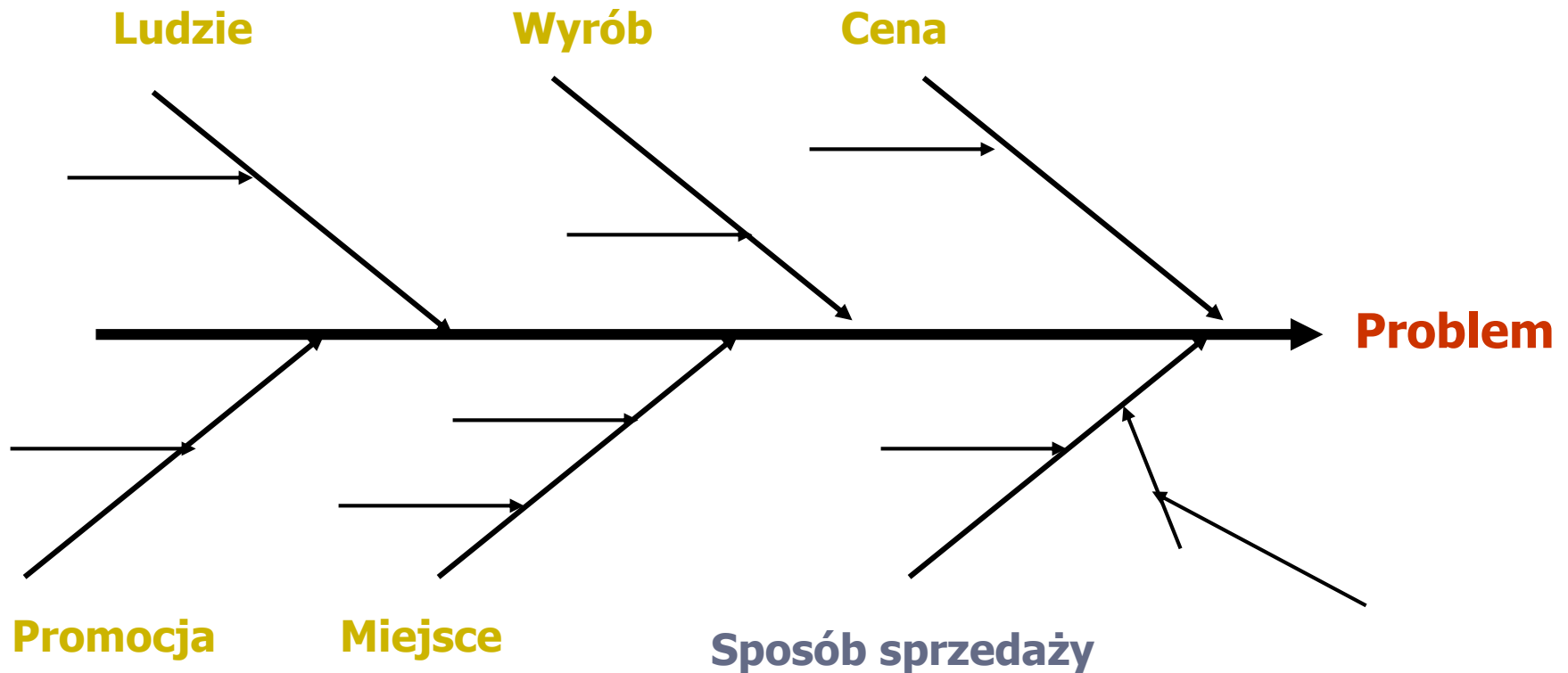
11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Diagram Ishikawy

- **Siła robocza** – kwalifikacje, przyzwyczajenia, zadowolenie z pracy, staż, samopoczucie itp..
- **Metoda** – procedury, instrukcje, zakres obowiązków, specyfikacje, normy, prawo, reguły, know-how, technologia itp.
- **Maszyna** – licencja, trwałość, nowoczesność, wydajność, precyzja, bezpieczeństwo, warunki pracy itp.
- **Materiał** – surowce wejściowe, półfabrykaty, elementy, substytuty itd.
- **Zarządzanie** – struktura organizacyjna, organizacja pracy, zmienowość, warunki pracy itp.
- **Środowisko** – kultura organizacji, warunki pracy (hałas, temperatura, oświetlenie itd.), stosunki międzyludzkie itd.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Diagram Ishikawy dla usług



11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Diagram SIPOC

Dostawca, Wejście, Proces, Wyjście, Klient

Diagram SIPOC jest narzędziem używanym przez zespół do zidentyfikowania wszystkich elementów procesu przed rozpoczęciem jego realizacji zgodnie z przyjętymi zasadami i wobec uzgodnionych kryteriów.

Jest podobny i powiązany z mapowaniem procesów.

Rezultat zastosowania diagramu SIPOC podpowiada zespołowi, by rozważył w procesie wpływ i zaangażowanie dostawców (Suppliers), wejść (Input) i składowych procesu (Process), nad poprawą którego pracuje zespół, rezultatów (Outputs) procesu oraz klientów (Customers).

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Diagram SIPOC

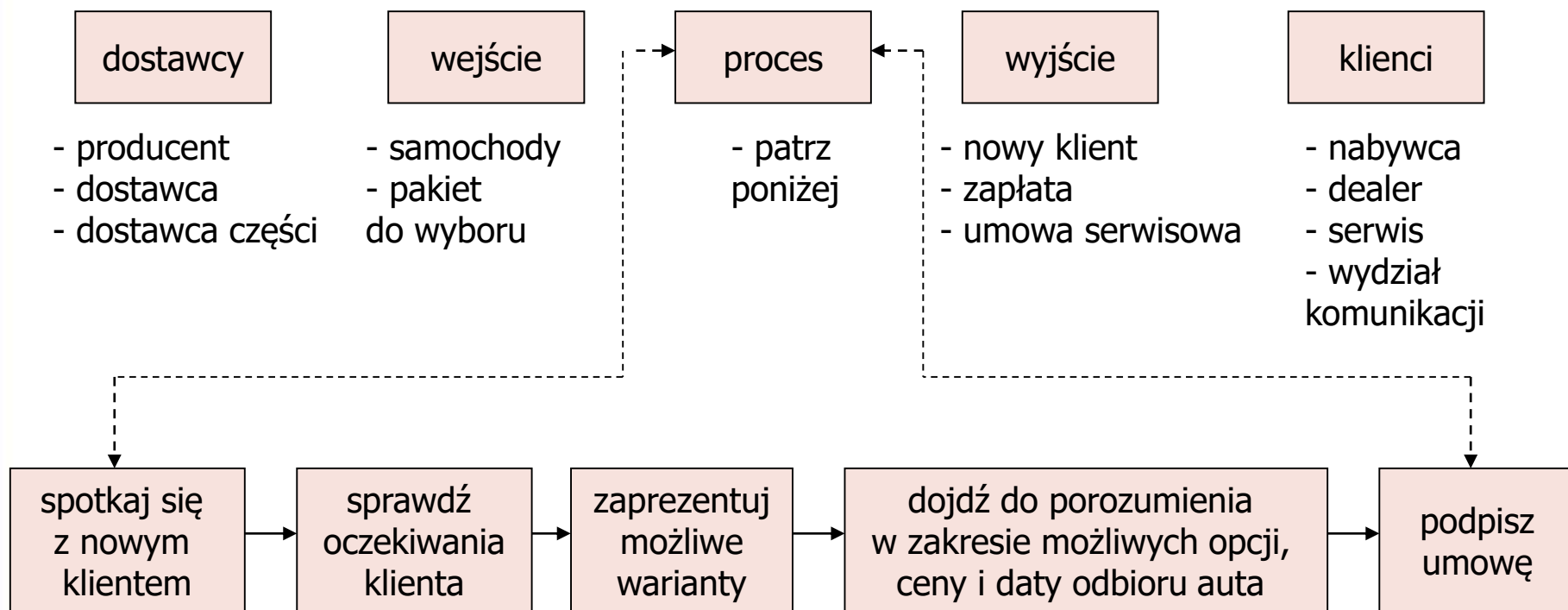
Dostawca, Wejście, Proces, Wyjście, Klient

Jest stosowany:

- gdy nie jest jasne, kto dostarcza informacje do procesu
- gdy nie wiadomo dokładnie, jakie wymagania wiążą się z informacją wejściową
- do określenia, kto jest faktycznym klientem procesu
- do określenia, jakie są wymagania klientów

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Diagram SIPOC - przykład



Na podstawie: Łuczak J., Matuszak – Flejszman A. : metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy. Quality Progress. Poznań 2007

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Diagram SIPOC Etapy tworzenia

1. Stwórz szablon do uzupełnienia
2. Zmapuj proces w kilku (4 lub 5) krokach
3. Zidentyfikuj wyniki procesu
4. Zidentyfikuj klientów
5. Zidentyfikuj wejścia
6. Zidentyfikować dostawców
7. Przedyskutuj to ze sponsorem procesu

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ



Dr Shinichi Suzuki –

Metoda „ABCD” (Suzuki)

Metoda ABCD jest metodą określania ważności, rangi poszczególnych przyczyn

Metoda jest stosowana, gdy nie wiadomo, które z przyczyn mają większy, a które mniejszy, a nawet minimalny wpływ na rozpatrywaną kwestię

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metoda „ABCD” (Suzuki)

Etapy

Step I - Uporządkowanie przyczyn

Step II - Wypełnienie tabeli indywidualnych wyborów rangi

Step III - Sporządzenie oraz wypełnienie tabeli zbiorczej

Step IV – Uszeregowanie przyczyn według ważności (rangi)

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metoda „ABCD” (Suzuki) Tabela indywidualnych wyborów

Przyczyna		Ranga (znaczenie) przyczyny										Uwagi
symbol	nazwa	najważniejsza					najmniej ważna					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metoda „ABCD” (Suzuki) Tabela zbiorcza

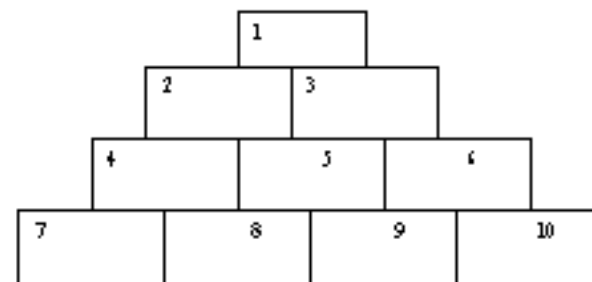
Przyczyna		Ranga (znaczenie) przyczyny										Skorygowana suma znanzeń	Liczba odpowiedzi nie skreślonych	Wskaźnik rangi	Ranga
symbol	nazwa	najważniejsza					najmniej ważna								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Pyramida priorytetów

Etapy:

1. Zebranie pomysłów
2. Ustalenie hierarchii ważności pomysłów
3. Ustawienie pomysłów w postaci piramidy

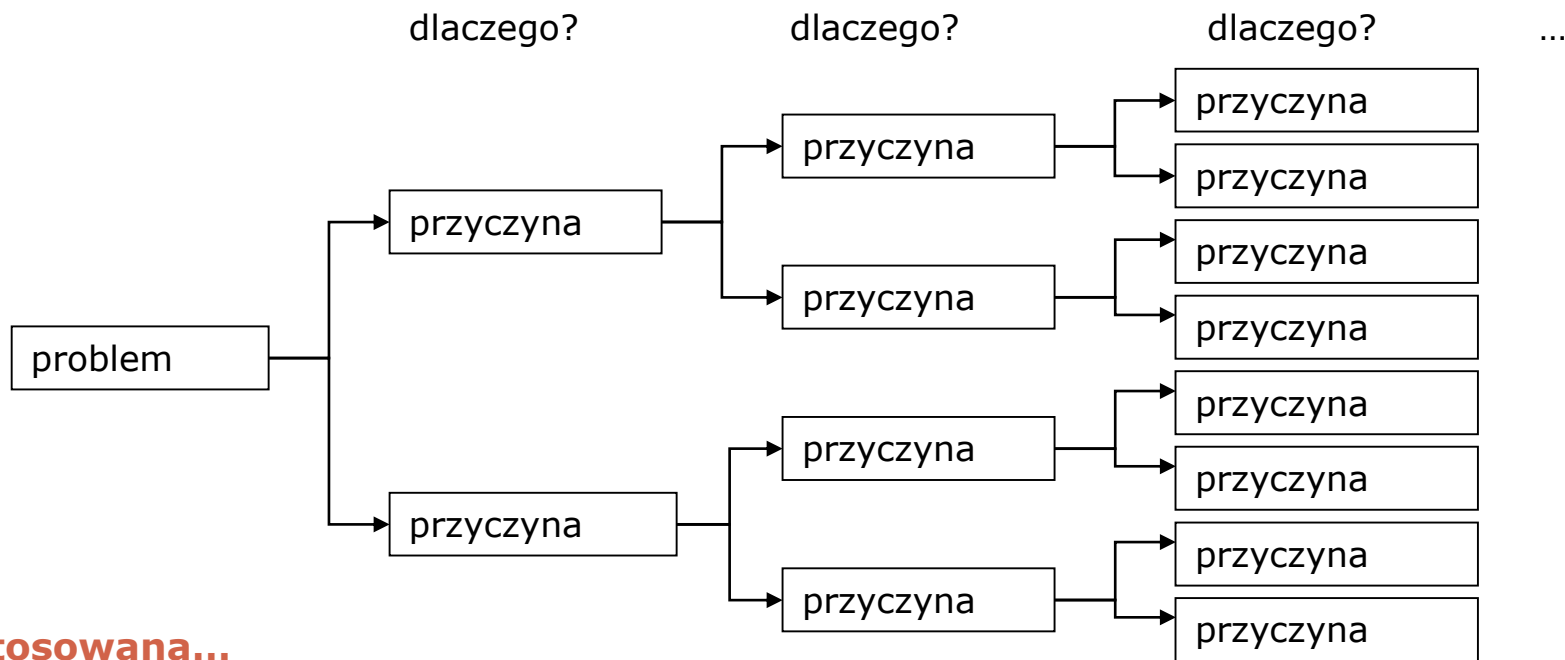


Metoda wymaga od uczestników wyboru ważniejszych pomysłów spośród ważnych, co nie jest łatwe. Następnie grupa powinna zdecydować, jak je ułożyć.

Piramida priorytetów jest tworzona przez konsensus.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metoda Dlaczego?-Dlaczego? 5xDlaczego?



Stosowana...

- celu odnalezienia źródeł problemów i/lub ich graficznej prezentacji
- gdy inne analizy okazały się zbyt powierzchowne

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

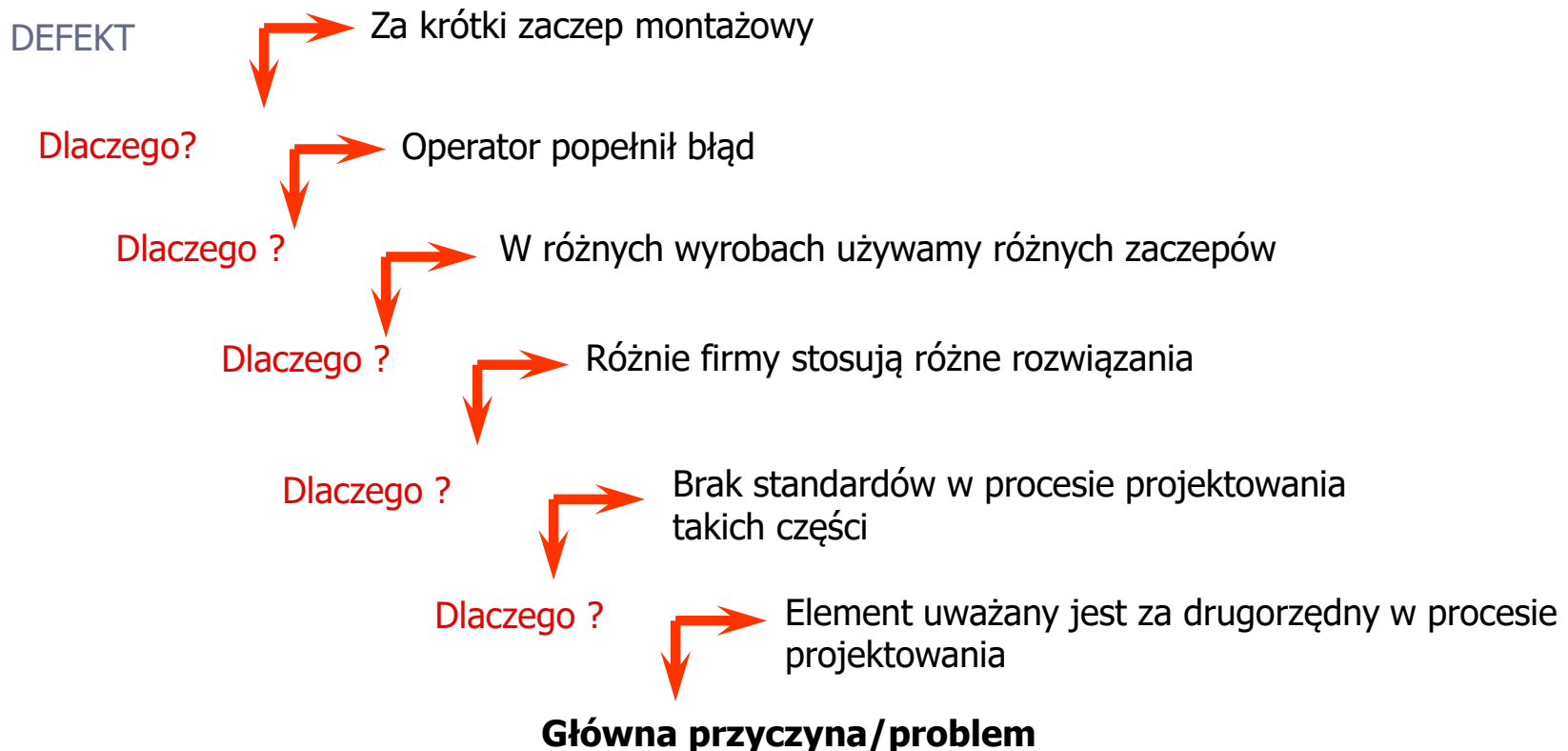
Metoda Dlaczego?-Dlaczego? 5xDlaczego?

Etapy

1. Określ główny problem do analizy
2. Zapisz problem na tablicy
3. Zapytaj „Dlaczego problem istnieje?”
Zespół powinien przygotować listę przyczyn głównego problemu i zapisać przyczyny na tablicy
4. Dla każdej przyczyny problemu zadaj pytanie „Dlaczego tak się stało?” *Odpowiedzi są zapisywane na tablicy*
5. Zadawanie pytań „Dlaczego?” jest kontynuowane dla następnych przyczyn aż do momentu znalezienia przyczyny głównej. Zwykle należy 5 razy zadać pytanie „Dlaczego?”
6. Przeanalizuj diagram jeszcze raz, aby znaleźć najważniejsze przyczyny głównego problemu
Powinno się nimi zająć w pierwszej kolejności

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metoda Dlaczego?-Dlaczego? Przykład



11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Mapa pojęciowa

Mapa pojęciowa została stworzona przez *Toniego Buzana*

Mapa pojęciowa jest graficzną techniką, która dostarcza klucza do odblokowania potencjału rozumu.

Wykorzystuje pełen zakres zdolności kory mózgowej – słowo, obraz, liczba, logika, rytm, kolor i świadomość przestrzenną – w unikatowy sposób.

Daje wolność aby wędrować po nieskończonym obszarze własnego mózgu.

Mapa pojęciowa może być stosowana w każdym aspekcie życia, gdzie jaśniejsze myślenie wzmocni ludzkie osiągnięcia.

Mapa pojęciowa pomaga w usystematyzowaniu posiadanej wiedzy na temat danego problemu

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Mapa pojęciowa

Czego potrzebujesz do stworzenia mapy pojęciowej?

Ponieważ mapa pojęciowa jest tak łatwa i naturalna do zrobienia potrzebujemy tylko:

- czysta niekratkowana karta papieru
- kolorowe długopisy i kredki
- twój mózg
- twoja wyobraźnia

Nie ma ograniczeń co do liczby myśli, pomysłów i połączeń, które twój umysł może stworzyć, co oznacza, że nie ma ograniczeń co do różnych sposobów wykorzystywania mapy pojęciowej.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Mapa pojęciowa 7 kroków tworzenia mapy pojęciowej

1. Zaczynaj od ŚRODKA kartki papieru i kieruj się na boki

Zaczynając od środka dajesz swojemu umysłowi wolność, aby rozprzestrzeniać myśli we wszystkich kierunkach i wyrazić się swobodniej i naturalnie.

2. Używaj OBRAZÓW i ZDJĘĆ dla wyrażania centralnej myśli

Obraz jest wart tysiąca słów i pomaga używać ci wyobraźni. Obraz w centrum jest bardziej interesujący, utrzymuje cię w skupieniu i pomaga ci się skoncentrować.

3. Używaj KOLORÓW

Kolory istnieją w twoim umyśle tak samo jak obrazy. Kolory dodają życia twojej mapie pojęciowej i dodają ekstra energii twojemu kreatywnemu myśleniu.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Mapa pojęciowa 7 kroków tworzenia mapy pojęciowej

4. POŁĄCZ swoje GŁÓWNE GAŁĘZIE do centralnego obrazu a następnie przyłącz do nich następne gałęzie poziomu drugiego, trzeciego itd.

Twój mózg pracuje na zasadzie skojarzeń. Chciałby połączyć dwie (lub trzy czy cztery) rzeczy razem. Jeżeli przyłączysz gałęzie zrozumiesz i zapamiętasz więcej i łatwiej.

5. Twórz swoje gałęzie raczej jako KRZYWE niż proste linie

Same proste linie są nudne dla twojego mózgu.

6. Używaj JEDNEGO KLUCZOWEGO SŁOWA NA LINIĘ

Pojedyncze słowo kluczowe sprawia, że twoja mapa pojęciowa ma większą moc i bardziej elastyczna.

7. Używaj OBRAZÓW na całej mapie

Każdy obraz, tak jak obraz centralny, jest również wart tysiąca słów.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Mapa pojęciowa Reguły tworzenia mapy pojęciowej

- używaj znaków umownych
- pisz przejrzysto, dużymi literami
- Pamiętaj o odstępach między elementami mapy
- używaj skojarzeń
- łącz strzałkami obszary mapy, które chcesz ze sobą powiązać
- stosuj litery, linie i obrazki różnej wielkości
- używaj kolorów
- poruszaj się od całości do szczegółu

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Scenariusz rysunkowy

Scenariusz rysunkowy jest wizualnym zapisem pomysłów.

Sprawia, że wszystkie aspekty procesu, organizacji, planu lub koncepcji stają się od razu widoczne dla uczestników zebrania.

Przy stosowaniu tej metody wykorzystywane są zarówno kreatywne, jak i analityczne zdolności członków zespołu.

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Scenariusz rysunkowy

Jest wykorzystywany...

- podczas prezentowania nowych pomysłów
- podczas planowania projektu
- podczas przedstawiania diagramu przepływu procesu
- podczas planowania prezentacji
- podczas komunikowania pomysłów, działań projektowych, czy korelacji i odpowiedzialności organizacyjnych

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metaplan

Metaplan polega na stworzeniu plakatu, który jest zapisem prowadzonej dyskusji czyli graficznym jej obrazem.

W toku dyskusji nad problemem ustala się:

- Jaki jest stan teraźniejszy?
- Jak powinno być?
- Dlaczego nie jest tak, jak być powinno?
- Jakie z tego wynikają wnioski czyli co zrobić, by było dobrze?

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metaplan

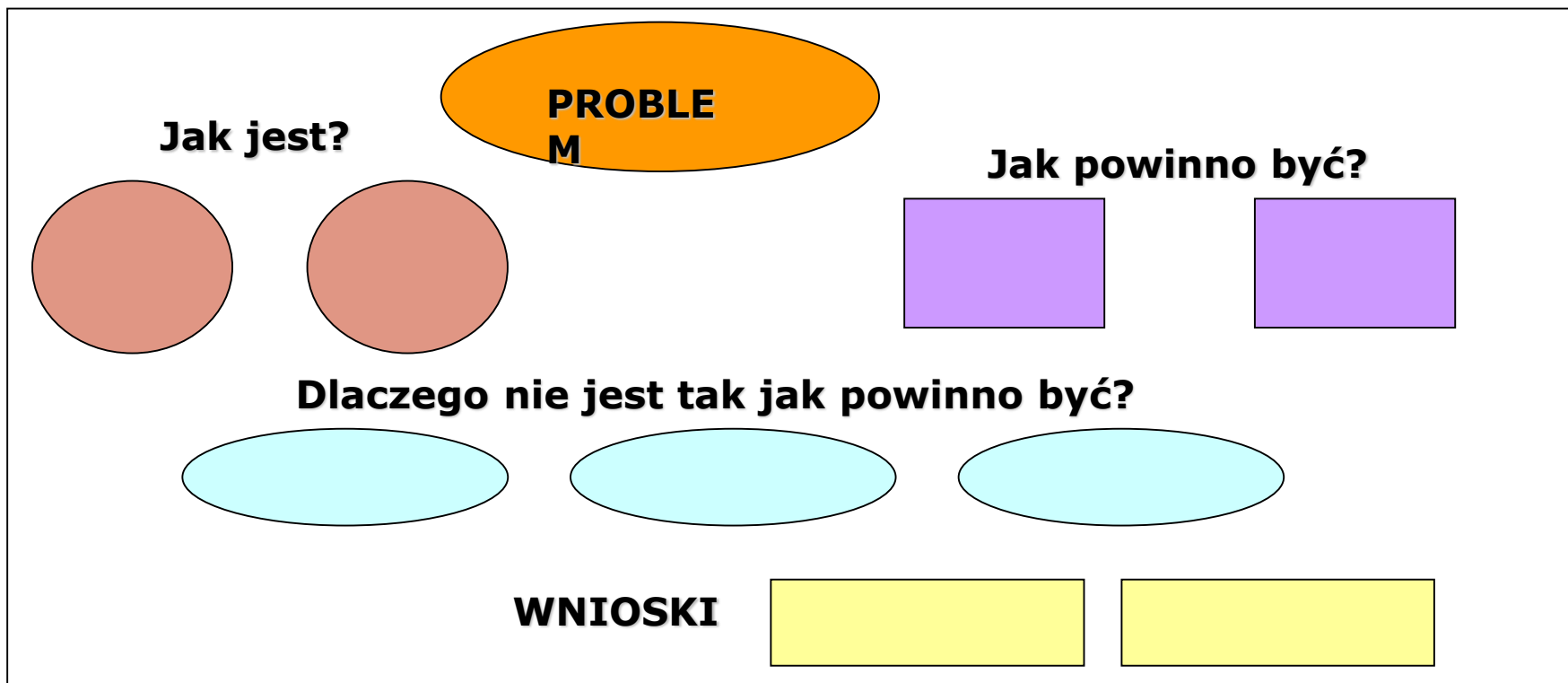
Najlepszy rezultat można osiągnąć pracując w małych zespołach około 6 osobowych.

Należy przygotować:

- tablicę do której łatwo przypina się szpilki czy pinezki
- szary papier
- karteczki o trzech różnych kształtach (koła, owale i prostokąty)
- kolorowe pisaki

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Struktura metaplanu



11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metoda „za” i „przeciw”

Analiza problemu w celu podjęcia decyzji lub ocena jego rozwiązań za pomocą podziału na:

za	przeciw

mocne strony	słabe strony

+	-

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Metoda „za” i „przeciw” Etapy i zasady

1. Zespół dzieli się na 2 grupy
2. Zostaje określony temat debaty oraz czas na przygotowanie argumentów (10-15 min)
3. Strona "pozytywna" ma za zadanie przedstawić zasadnicze tezy swojego stanowiska i jak najlepiej je uargumentować. Strona "negatywna" próbuje je zbijać, podważać i kontrargumentować
4. Wystąpienia powinny być krótkie (np. 3 minuty)
5. Prowadzący debatę dba o to, aby głos zabierali na przemian przedstawiciele obu grup
6. Jeśli celem dyskusji jest pogodzenie stron i pomoc w znalezieniu płaszczyzny porozumienia, moderator prosi każdą z grup, aby wyszukała wśród argumentów strony przeciwnej te (przynajmniej jeden), które mogłyby zaakceptować

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Symulacje

Używamy symulacji, aby znaleźć rozwiązanie w sytuacjach problemowych za pomocą:

- naśladowania rzeczywistości (udawania)
- uczenia się na błędach popełnianych w ćwiczeniach
- wprowadzania korekty
- powtarzania do osiągnięcia akceptowalnego rozwiązania

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Proces rozwiązywania problemów 8D

8D jest metodologią rozwiązywania problemów dla polepszenia produktu i procesu

Metoda 8D jest pracą zespołową, która łączy trzy elementy:

- proces rozwiązywania problemów
- standaryzację
- zunifikowaną formę raportowania wyników

Metoda 8D stosowana jest do identyfikowania, poprawiania i eliminowania powtarzających się problemów z jakością

11. WYBRANE METODY I TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W PRACY ZESPOŁOWEJ

Proces rozwiązywania problemów Etapy

Step D1 – powołanie zespołu 8D

Step D2 – zdefiniowanie problemu

Step D3 – wdrażanie i weryfikacja tymczasowych działań powstrzymujących

Step D4 – określenie i weryfikacja podstawowych przyczyn

Step D5 – wybór i weryfikacja działań korygujących

Step D6 – wdrożenie ciągłych działań korygujących

Step D7 – zapobieganie ponownemu wystąpieniu

Step D8 – raport o zakończeniu działań

LITERATURA

- R. Eales-White: The effective leader. ISBN: 8175544481, Kogan Page Limited, London 2009, Tłumaczenie: Edyta Zbrońska : Sprawny lider. OnePress 2004
- R. Johnson: Perfekt Teamwork. (Tłumaczenie: Doskonała praca zespołowa) ISBN: 83-7120-854-5 Rebis, Dom Wydawniczy Sp. z o.o., Poznań 1999
- J. Sęp, R. Perłowski, A. Pacana: Techniki wspomaganie zarządzania jakością. ISBN 978-83-7199-598-9 Tom 3 z serii „Projektowanie i wdrażanie systemów jakości zgodnych z ISO 9000”. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007
- H. Król, A. Ludwicyński: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. ISBN: 978830114813302, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008 – aktualizacja 2010
- Praca zbiorowa pod red. M. Steward, Praktyka kierowania, ISBN: 83-208-1404-9 PWE, Warszawa 2002

Koniec

dr inż. Andrzej Pacana
Tel. +48 17 865 1258
E-mail: app@prz.edu.pl