

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Rozdział 7

Komunikacja w zespołach
zadaniowych, czyli sposób
na komunikację w warunkach
tymczasowości



Doktor inż. Magdalena Zalewska-Turzyńska. Ukończyła studia wyższe International Faculty of Engineering oraz Wydział Organizacji i Zarządzania na Politechnice Łódzkiej. Obecnie jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Tytuł doktora uzyskała na podstawie rozprawy pt. *Komunikowanie się w organizacji. studium prakseologiczne*. W swojej pracy naukowej koncentruje się na komunikowaniu się w organizacji, metodologii organizacji i zarządzania oraz teorii systemów i ich praktycznym zastosowaniu, np. w zarządzaniu projektami. Jest autorem i współautorem 50 publikacji, w tym trzech pozycji książkowych.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Czym jest zespół zadaniowy?
- Dlaczego heterarchia sprawdza się w zespołach zadaniowych?
- Na jak długo powoływać zespół?
- Gdzie napotkasz trudności w zarządzaniu zespołem zadaniowym?

Dynamiczne i wysoce konkurencyjne otoczenie stawia przed współczesnymi organizacjami szereg nietrywialnych wyzwań. Wprowadzanie i zachęcanie do korzystania z kolejnych nowoczesnych i doskonałych metod lub technik zarządzania oraz systemów komputerowych wspomagających ten proces może powodować zagubienie współczesnego menedżera. Często wie on, że człowiek powinien być dla organizacji najważniejszym jej uczestnikiem oraz podstawowym czynnikiem sukcesu. Ale jak spowodować, aby zespół, który tworzy w burzliwym otoczeniu, funkcjonował właściwie, skutecznie współdziałał i rozwiązywał problemy, a wreszcie odnosił sukcesy? Aby zespół przyczyniał się do swojego rozwoju, ale także rozwoju poszczególnych jednostek go tworzących? Odpowiedzią, nie jedyną, na te pytania i sposobem na rozwiązywanie powstałych problemów jest właściwa komunikacja w zespole. Właściwa, czyli jaka...?

Czym jest zespół zadaniowy?

Zespół zadaniowy (*task force, project team*) to tymczasowa grupa osób utworzona w celu rozwiązania konkretnego problemu lub realizacji określonego zadania. Praca wykonywana jest kolektywnie, wymaga wspólnych wysiłków i generuje pozytywną synergę. Nie każda grupa osób jest zespołem. Aby nim była, musi posiadać wspólny cel, współpracować, mieć wspólny system wartości i norm, respektować zbiorową odpowiedzialność oraz wzajemnie się wspierać. Spotyka się rozmaite określenia zespołów, np. zespół zadaniowy, roboczy, pracowniczy, projektowy albo problemowy. Wszystkie te określenia dotyczą zespołów, wskazują one pochodzenie zespołu, czyli skąd się wywodzą jego członkowie, ale dla sposobu komunikacji w utworzonym już zespole ma to niewielkie znaczenie. Znaczenie mają za to pewne cechy zespołu, ponieważ mają one wpływ na sposób komunikacji wewnątrzzespołowej. Są to heterarchia, tymczasowość trwania zespołu oraz relacji pomiędzy członkami zespołu, zróżnicowanie zespołu i symetria komunikacji, płynność i nieścistość podziału zadań.

Zespół zadaniowy to tymczasowa grupa osób utworzona w celu rozwiązania konkretnego problemu lub realizacji określonego zadania

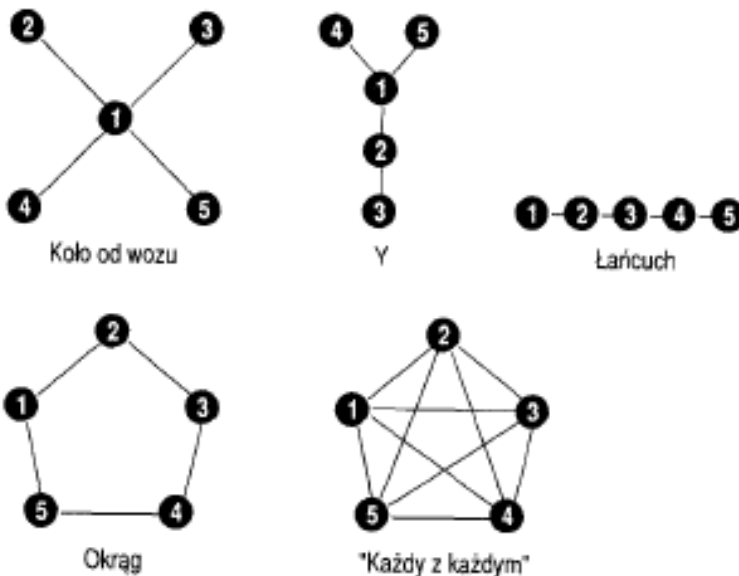
Dlaczego heterarchia sprawdza się w zespołach zadaniowych?

W zespołach zadaniowych zdecydowanie odchodzi się od tradycyjnej hierarchii organizacyjnej, na rzecz tzw. **heterarchii**. Jest to równoległość i zmienność ośrodków władzy oraz równoczesne istnienie wielu ośrodków decyzyjnych, rozmieszczonych w różnych punktach organizacji. Pozornie wydawać się może, że taka struktura wprowadza chaos, jednak tu chodzi o zamianę klasycznego i tradycyjnego zarządzania i kierowania na koordynowanie.

Heterarchia to równoległość i zmienność ośrodków władzy oraz równoczesne istnienie wielu ośrodków decyzyjnych, rozmieszczonych w różnych punktach organizacji

Decyzje związane z dowolnymi problemami powinny być podejmowane jak najbliżej miejsca ich występowania, zainteresowani są bowiem najbardziej zaangażowani w ich rozwiązanie i najlepiej poinformowani w sprawie problemu i możliwości jego rozwiązania. Dlatego rolą kierownika zespołu jest przede wszystkim nieprzeszkadzanie, koordynowanie, słuchanie, zbieranie informacji o problemie i wsłuchiwanie się z wielką starannością w komunikaty o możliwościach rozwiązań, następnie udzielanie wsparcia we wdrażaniu takich rozwiązań.

Odchodzi się od klasycznego dystansu władzy i poczucia wszechwładzy osób zarządzających. Pracownicy są osobami kompetentnymi i celowo dobranymi do zespołu, należy ich traktować jako partnerów przy projektowaniu rozwiązań, dlatego dominuje typ komunikacji każdy z każdym, bez dawnego wydawania poleceń.



Rys. 1. Typy struktury sieci komunikacyjnych

Źródło: H. J. Leavitt, *Some effects of certain communication patterns on group performance*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1951, No 46, s. 38–50

Kierownictwo w zespole jest przechodnie lub tymczasowe. Dlatego należy unikać tradycyjnego sposobu wydawania poleceń. Nie sprawdza się on w przypadku zespołów – dzisiejszy kierownik zespołu może jutro być podwładnym i odwrotnie. Menedżer powinien raczej ustalać wykonanie zadania ze współpracownikami niż je im nakazać, wyznaczać lub narzucać. Wspólne

ustalanie zakresu i terminu wykonania poszczególnych zadań ułatwia współpracę, doskonale wpływa na atmosferę w zespole i wzajemne relacje. Kluczowy jest tutaj sposób porozumiewania się, co jest trudną umiejętnością. Nie wszyscy kierownicy potrafią utrzymać równowagę pomiędzy rządzeniem a zarządzaniem. Jednocześnie ważne jest, aby to kierownik koordynował powierzone zespołowi zadania. Decyzje mogą być podejmowane przez członków zespołu, ale koordynowane przez kierownika. Inaczej – gdy każdy z współpracowników decyduje – powstaje chaos. Chodzi o zapewnienie równowagi pomiędzy wydawaniem poleceń a wyłącznie przyjmowaniem decyzji podejmowanych przez współpracowników bez ich koordynacji. Zadanie kierownika leży pośrodku.

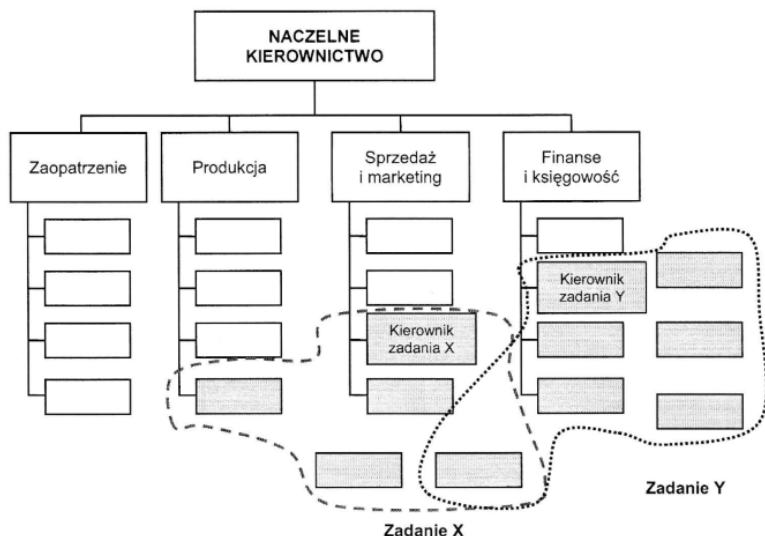
Zespoły zadaniowe pojawiają się z rozmaitych powodów i w różnych konfiguracjach. Odnaleźć je można jako samodzielne byty, ale także jako elementy występujące na różnych szczeblach organizacyjnych, w różnych obszarach organizacji i na styku organizacji z otoczeniem.

Samodzielnym zespołem jest zespół powołany na potrzeby realizacji konkretnego projektu finansowanego z Unii Europejskiej (np. zespół prowadzący szkolenia dokształcające w ramach PARP – Kapitał ludzki). Organizacja, w której podjęto decyzję o wprowadzeniu do produkcji nowego asortymentu oraz przygotowaniu odpowiedniej kampanii reklamowej, powołuje w tym celu zespół złożony z pracowników. Ich zadaniem będzie opracowanie właściwych strategii działania w odnośnych zakresach, dostosowanych do potrzeb klientów. Zespoły takie zostaną rozwiązane po osiągnięciu zamierzonych celów.

Relacje pomiędzy zespołami jako całościami także mogą się kształtować rozmaicie. Zespoły mogą być niezależne od innych albo nakładają się i przenikają z innymi zespołami, ale również krzyżują się z trwałymi jednostkami organizacyjnymi lub ze sobą wzajemnie.

Każdy z zespołów prowadzących szkolenia w ramach PARP realizuje swoje zadania niezależnie od innych zespołów, ale mogą też współpracować ze sobą wymieniając się informacjami, zakresem tematycznym szkoleń albo mogą korzystać wzajemnie z umiejętności trenerów. Zespół powołany w organizacji z poprzedniego przykładu może podczas realizacji strategii korzystać z kompetencji i umiejętności innego zespołu np. doradczego w zakresie kampanii reklamowych. Innym rozwiązaniem może być współpraca dwóch zespołów powołanych w ramach różnych organizacji mających opracować szczegóły techniczne nowego, wspólnie produkowanego asortymentu.

Niezależnie od wzajemnego stosunku zespoły są zawsze zależne od otoczenia biznesowego. Zespoły zadaniowe dają możliwość dobrania odpowiedniego rozwiązania organizacyjnego do określonych potrzeb i wskazanej sytuacji. Różnorodność powoływanych do życia zespołów jest konsekwencją rozmaitych warunków otoczenia. Dlatego rolą kierownika jest dobranie



Rys. 2. Zespoły powołane w ramach tej samej organizacji

Źródło: opracowanie własne

i dostosowanie członków do zespołu z uwagi na różnorodności ich kompetencji stosownie do potrzeb związanych z osiągnięciem celów zadania realizowanego przez zespół, a wynikających przecież z potrzeb otoczenia.

W zespołach występuje **symetria** komunikacji. Pojawienie się wielowładztwa, zmniejszenie znaczenia powiązań służbowych i wędrowanie uprawnień decyzyjnych odwzorowuje się w komunikowaniu. W zespołach współpracownicy powinni posiadać informacje potrzebne nie tylko do wykonania określonego, jednego zadania, ale także szerszą perspektywę celu – realizacji całego, kompletnego zadania. Należy unikać sytuacji, kiedy tylko kierownik wie o wszystkim, a współpracownikom „wydziela” się informacje. W zespołach pracownik inicjuje proces komunikacji, gdy tylko ma wątpliwości dowolnego rodzaju. Jeśli pracownik nie wie, od kogo powinien odebrać kluczyki od służbowego samochodu nie musi kontaktować się z przełożonym. Wystarczy spojrzeć w rozkład (pisemny komunikat potwierdzający wypożyczenie pojazdu) albo zapytać odpowiedniego pracownika. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że pracownicy zespołu, aby współpracować i wykonywać z powodzeniem swoje zadania, niekoniecznie muszą się znać osobiście, a jednak komunikują się ze sobą i ustalają konieczne elementy. W tym celu używają rozmaitych usprawnień technicznych w postaci chociażby telefonu (rozmowy, smsy) lub komputera (maile, komunikatory).

Symetria komunikacji – komunikację w zespole może zainicjować kierownik bądź wykonawca w takim samym stopniu

Menedżer powinien zwrócić uwagę na jasne i przejrzyste ustalenie uprawnień i odpowiedzialności na początku pracy zespołu oraz na każdorazowe informowanie zespołu o zaistniałych zmianach kadrowych i kompetencyjnych. Może to zrobić podczas spotkania (np. zebrania) albo przesłać taką informację mailem. Dobór sposobu komunikacji jest dowolny i zależy od upodobań zespołu oraz od kierownika zespołu. W trakcie prac zespołu może się okazać, że pracownik przyporządkowany do pewnych zadań zdecydowanie lepiej sprawdza się w innym obszarze. Wówczas należy dokonać zmiany przydziału zadań w zespole, aby maksymalnie wykorzystać jego potencjał. Wszelkie takie zmiany powinny być ogłoszone wszystkim członkom zespołu, by tym samym ułatwić rozpoznanie źródła informacji dla współpracowników.

Przykładem może być rozesłanie e-maila z informacją „Szanowni Państwo od następnego miesiąca za kontakty z klientami odpowiedzialna będzie Pani Kowalska, pokój 12B. W związku z tym rozliczaniem faktur zajmie się Pani Iksińska, pokój 10A. W razie pytań proszę o kontakt, Janina Wiśniewska – koordynator projektu”.

Na jak długo powoływać zespół?

Zespoły są **tymczasowe**, bo członków zespołu powołuje się „na krótko”, czyli na rzeczywiście krótki czas albo jest to czas określony, niekoniecznie krótki, ale z góry wyznaczony lub też jest to rozwiązanie prowizoryczne. Zatem zespoły powoływane są na rozmaite okresy – od kilku dni do nawet kilku lat. Czas ten zależy od specyfiki i złożoności zadań, do wykonania których zespoły są powoływane. Tymczasowość zespołów rodzić może określone problemy.

Komunikacja w zespole powołanym na krótki czas może być utrudniona z powodu nieznamości lub niepełnej znajomości potrzeb informacyjnych i komunikacyjnych członków zespołu. Nie wiadomo, jaki zasób informacji posiada każdy z członków zespołu oraz na ile jest on poinformowany o warunkach i zdaniach realizowanego projektu. Członkowie zespołu reprezentują różne style komunikacji, kładą nacisk na inne jej aspekty (na relacje międzyludzkie albo na realizację zadań). Jest to sytuacja niekomfortowa, krótki czas, na jaki powołano zespół utrudnia bowiem szczegółowe poznanie umiejętności komunikacyjnych członków grupy, potrzeby te rozpoznawane są przecież w trakcie pracy w zespole i często, kiedy już członkowie rozpoznali je i sprawnie korzystają z tej wiedzy kończy się działanie zespołu. Proponowanym rozwiązaniem jest jednoczesne wprowadzenie dwóch rodzajów nadmiarowości: zawartości informacyjnej komunikatów (tzw. redundancji) i korzystania z informacji zwrotnej zarówno w komunikatach zadaniowych, jak i międzyludzkich. Jest to sposób, w którym nadawca przygotowany jest, aby przekazać znaczny pakiet informacji, ale jednocześnie nieustannie upewnia

Tymczasowość zespołu – zespoły powoływane są na okres z góry określony, krótki lub jest to rozwiązanie prowizoryczne

się, czy odbiorca o nich już wie i je rozumie. Jeśli informacje są już znane, o czym dowiaduje się za pomocą informacji zwrotnej, może pominąć ten obszar informacyjny i przejść do następnego zagadnienia – dzięki temu zyskuje pewność, że odbiorca zna zagadnienie. W praktyce oznacza to powtórzenie przez menedżera kluczowych informacji.

Taki komunikat może na przykład wyglądać następująco: Do końca miesiąca musimy przygotować zestawienie dotyczące zużycia materiałów biurowych i kosztów z nim związanych za okres..., aha wiesz już o tym, masz to prawie gotowe, wspaniale, to prześlij dane do Ani – Ona... tak zbiorczo. Ok., to pomówmy teraz o finansach.

Tymczasowość powoływania zespołów pociąga za sobą również **tymczasowość relacji** zachodzących pomiędzy członkami zespołu. Jest to znak czasów, naukowcy przewidują, że tempo zmian zachodzących w otoczeniu będzie przyspieszać, aż wszystko stanie się tymczasowe. Sygnalizowane zmiany dotyczą współczesnych organizacji, należy zatem przygotować firmę do nich, bo walczyć z takim zjawiskiem nie sposób. Działania przystosowawcze można obserwować w postaci coraz szybszych i wydajniejszych kanałów komunikacyjnych.

W komunikacji zespołowej dominować powinna otwartość, komunikaty należy formułować w sposób możliwie pełny, zawierając możliwie szerokie uzasadnienia powodów, dla których określone działania są podejmowane lub zaniechane. W takich komunikatach trzeba też zawierać warunki brzegowe do zaistnienia określonych sytuacji i ewentualnych rozwiązań alternatywnych, jeśli wcześniej wskazane warunki nie zaistnieją.

Przykładem takiego komunikatu może być: Aniu, celem serii szkoleń, które masz przeprowadzić, jest zapoznanie uczestników z procedurą certyfikacji IPMA. Jeśli okaże się, że poszczególne osoby wiedzą już coś lub nawet sporo na ten temat, będziesz musiała przygotować dla nich program poszerzony, żeby się nie nudzili. Bardzo nam zależy na dobrej opinii klienta, bo chcielibyśmy jeszcze współpracować z tą firmą w kolejnym roku.

Jest tu jasne określenie celu i warunków jego zaistnienia – celem jest przeprowadzenie szkolenia, ale także, co ważniejsze, zapewnienie dalszej współpracy w przypadku satysfakcji klienta. Jest także sugestia w sprawie przygotowania rozwiązania alternatywnego – poszerzonego programu szkolenia.

Kiedy kierownik zespołu ustala terminy wykonania poszczególnych zadań wskazuje, co i kiedy powinno być wykonane. Dodatkowo powinien także powiedzieć i uprzedzić współpracowników, co może się wydarzyć w przypadku niedotrzymania terminów i jakie będą konsekwencje takich działań zarówno dla członków zespołu, jak i dla całego zespołu.

Dla przykładu, jeśli zamówiony towar nie zostanie wysłany do klienta pod koniec miesiąca, tak aby dotarł do niego na pierwszego następnego miesiąca, wówczas zespół będzie postrzegany jako niesumienny i nierzetelny, być może

nie otrzyma już następnego zlecenia od tego kontrahenta. A koszty tego opóźnienia poniosą wszyscy członkowie zespołu, solidarnie, z własnej kieszeni.

Taki bezpośrednio i wprost sformułowany komunikat, chociaż w pierwszym momencie może powodować frustrację członków zespołu, porządkuje zależności wewnątrzzespołowe i wpływa na poprawę wzajemnych relacji. Pokazuje moc wspólnej pracy.

Gdzie napotkasz trudności w zarządzaniu zespołem zadaniowym?

Osoby pozyskiwane są do zespołu z różnych powodów. Podstawowym i najważniejszym powinny być ich umiejętności i kompetencje, często nietuzinkowe i specjalistyczne. W praktyce jednak bywa różnie, zwłaszcza w przypadku zespołów tworzonych prowizorycznie. Zakładając jednak, że każdy członek zespołu jest jego prawomocnym uczestnikiem, widzimy jak szerokimi możliwościami realizacji zadań nietypowych dysponuje taki zespół. Każdorazowo zadanie takie bezwzględnie wymaga sprawnej komunikacji – czyli ustalania, co właściwie ma być efektem pracy, jak efekt będzie oceniany, kto odpowiada za wyszczególnione zadania i z kim powinien ustalać wszelkie niejasności, a także kto jest głównym źródłem informacji w określonym zakresie.

Przyjmijmy, że do zadania zespołu należy zainstalowanie rzeźby znanego artysty przed główną siedzibą firmy. Zadanie takie jest oceniane jako nietypowe i jednorazowe. Dlatego kierownik zespołu powinien dopytać zlecającego co oznacza określenie „zainstalować” – czy jest to np. zawieszenie, wmurowanie czy postawienie na betonowym cokole oraz jak rzeźba ma być zorientowana według stron świata (np. twarzą na południe) lub topografii otoczenia (np. plecami do budynku, twarzą do nadchodzących). Następnie należy przydzielić zadania konkretnym osobom – korzystając z trybu ustalania, a nie narzucania.

Rozmowa z członkami zespołu ujawni ich zdolności w rozmaitych zakresach (często takie, o których kierownik nie miał pojęcia). Jeśli takie ustalenia zapadają podczas zebrania, wówczas każdy z członków zespołu jest świadomy, czym zajmują się współpracownicy i do kogo można się zgłaszać po potrzebne informacje. Jeśli prace przydzielono w inny sposób, wówczas należy zapoznać członków zespołu z przydzielonymi odpowiedzialnościami. Taki zespół może działać zdecydowanie elastyczniej niż organizacja o orientacji funkcjonalnej.

Zarządzanie takim tymczasowym zespołem może nastręczać pewnych trudności w postaci np. ograniczonych możliwości wykorzystania czasowych form zatrudnienia albo utrudnień w doborze pracowników o określonych kompetencjach oraz zwiększonych kosztów rekrutacji bądź zmniejszonej lojalności tymczasowego personelu. Świadomość tymczasowości realizowanego zadania i związanej z tym tymczasowości zatrudnienia może wpływać na

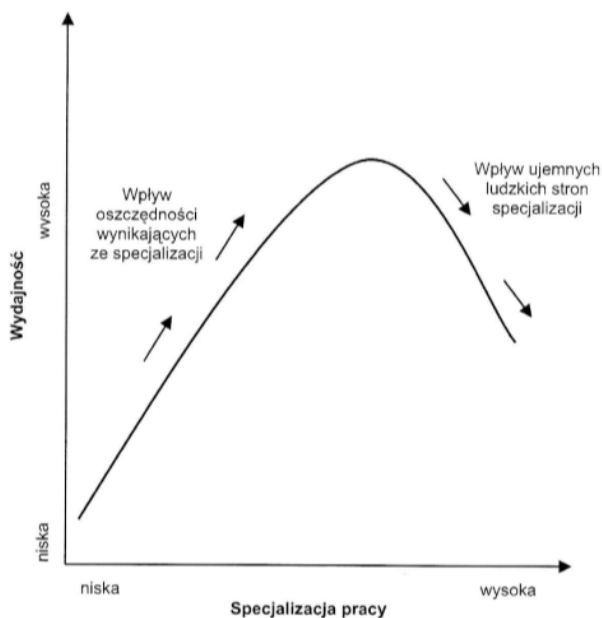
jakość pracy współpracowników. Dlatego bardzo ważne są rozmowy z nimi. Prawdopodobnie nie zmieniają one sytuacji formalnoprawnej zatrudnionych, ale mogą poprawić ich samopoczucie i polepszyć relacje w zespole, co może przełożyć się na jakość i terminowość wykonywanej pracy oraz chęć wspierania zespołu i ewentualnie deklarację dalszej współpracy zespołu z pracownikiem, co jest otwarciem do dalszej kooperacji, być może w zespole o podobnym składzie.

Dla przykładu w zespole powołanym do zainstalowania nowoczesnej designerskiej konstrukcji dekoracyjnej na głównej ulicy miasta jest zatrudniona księgowa. Zespół powołano na rok, w tym czasie mają być wykonane wszystkie prace przygotowawcze, budowlane, dostosowawcze i wykończeniowe. Księgowa wie, że po upływie dwunastu miesięcy będzie znowu poszukiwała pracy. Istnieje obawa, że w połowie roku zacznie poświęcać czas na poszukiwanie kolejnej pracy. Rozmowy prowadzone w ramach zespołu na temat zaawansowania prac i zaangażowania w obecny projekt pomagają skoncentrować się na nim. Jeśli realizacja bieżącego projektu przebiega bez zakłóceń i współpracownicy chwalią, okazać się może, że będzie ona w niedługim czasie potrzebna do rozliczania projektu wdrożenia systemu informatycznego w przedsiębiorstwie farmaceutycznym.

Zespoły zadaniowe zrywają ze ścisłym i trwałym podziałem pracy w układzie funkcjonalnym. Kiedy w ubiegłym wieku podnoszono poziom specjalizacji pracy, to rozdrobniony podział pracy traktowano jako atut. Uważano, że pracownik obejmujący wąski zakres zadań jest specjalistą w swojej dziedzinie. Jednak rozmiary specjalizacji przekroczyły szczegółowość uzasadnioną potrzebami wykonywanych zadań i osiągnęły poziom przesady – wówczas drastycznie ją zdeprecjonowano. Skierowano zainteresowania na potrzebę elastyczności w pracy i podczas wykonywania zadań. W ślad za tym zmienił się sposób komunikowania.

Komunikacja nie dotyczy już ciągle tego samego zakresu zadań, który znacznie poszerzył się w zespole zadaniowym, treść rozmów jest zmienna, niemal każdorazowo dotyczy innego zagadnienia. Problemy wynikające z nadmiernej specjalizacji, jakimi są monotonia wykonywanych działań, spadek motywacji do pracy i obniżenie bezpieczeństwa pracy (w wyniku wykonywania powtarzalnych czynności) oraz konsekwencji tych czynników w postaci absencji i fluktuacji pracowników, nie dotyczą już zespołów zadaniowych. Można chyba zaryzykować stwierdzenie, że w zespołach zadaniowych stałe jest to, że zadania się zmieniają.

W zespołach zadaniowych **korzystanie z reguły podziału pracy podlega nieustannej redefinicji**. Ponieważ jest on dokonywany *ad hoc*, ma zatem płynny charakter, jest na bieżąco dostosowywany, podlega negocjacjom dotyczącym zadań wykonywanych w zespole. Podczas procesu komunikowania



Rys. 3. Oszczędności i ujemne strony specjalizacji pracy

Źródło: S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 227

trzeba się zatem zmierzyć z płynnością zadań (nietrwałością podziału pracy) i kompleksowością zadań (ich ogólnym charakterem). Nietrwałość podziału zadań wynika bezpośrednio z ograniczonego czasu, na jaki powoływane są zespoły. Potrzebna jest nieustanna i uporczywa komunikacja oraz ciągłe ustalanie bądź sprawdzanie stabilności przydzielonych zadań. Koniecznie trzeba się upewnić, że wszystkie zadania są nadal przydzielone do wykonawców, że osoby, którym wyznaczono zadania się nie zmieniły, a jeśli cokolwiek uległo zmianom, to należy ustawicznie uaktualniać dane, a także dopytać się, czy zmienione zadania są rozdzielone między osoby je wykonujące. Potrzebne jest zatem stałe monitorowanie zadań do wykonania i przydziału osób mających je wykonać, tak aby żadne zadanie nie pozostało bez obsady. Pomocne w tym zakresie są obecnie szeroko dostępne programy komputerowe, wspomagające planowanie działań i aplikacje na urządzenia przenośne, wspierające przechowywanie i analizę informacji. Jest ich wiele – począwszy od prostych e-kalendarzy do programów o wysokim stopniu specjalizacji i dostosowania do potrzeb zarządzania zespołem.

Niestety często zdarza się, że uczestnicy zespołów zadaniowych nie mają sprecyzowanych zakresów wykonywanych czynności. Zaletą w takiej sytuacji jest elastyczność pracowników, całościowy ogłąd realizowanego

przedsięwzięcia, większe zadowolenie z wykonywanej pracy oraz chęć własnego rozwoju. Ale do realizacji zleceń wykonywanych w taki sposób potrzeba stosunkowo szerokiego zakresu wiedzy i umiejętności. Problemem może także stać się niejasne określenie odpowiedzialności za wykonywane zadania. Dlatego niezbędne jest komunikowanie i jasne ustalenie uprawnień i odpowiedzialności za wykonywane zadania, poprzedzone uprzednim wyznaczeniem określonych dyspozycji zadań. Komunikowanie ma także służyć wyeliminowaniu niebezpiecznego dla powodzenia projektu dublowania tych samych prac, nieprawidłowości w ich wykonywaniu, zaniechania i pominięcia w realizowaniu pewnych czynności. Trzeba nieodmiennie uważać w przypadku zleceń złożonych, wraz ze wzrostem złożoności zadania zwykle bowiem rośnie liczebność zespołu. Wiąże się to z pojawiającymi się utrudnieniami w sprawnym komunikowaniu się ze współpracownikami, a co za tym idzie, w kierowaniu licznym zespołem. Dlatego tak ważna jest komunikacja i bieżąca ingerencja oraz koordynacja poszczególnych zadań i czynności przez kierownika zespołu.

Charakterystyczną cechą zespołów zadaniowych jest ich elastyczność, ale także nieodłączne kumulowanie się zadań w pewnych przedziałach czasowych – **spiętrzenie zadań** na danym „stanowisku” lub zadań określonego typu. Jeśli zadania nie są wąsko specjalizacyjne i mogą wykonywać je inni pracownicy (bezpośrednio lub po stosunkowo krótkim przeszkoleniu), porozumiewanie się ze współpracownikami pozwala ustalić, czy i w jakim zakresie możliwe jest włączenie się i pomoc współpracowników.

Członkowie zespołu podejmują szereg rozmaitych działań zmierzających do osiągnięcia celu, mogą one przybierać różną postać. Niezależnie od tego, czy te poczynania należą do grupy „formalnych”, czy „nieformalnych”, powinny być zgłaszane do kierownika zespołu w trybie „do wiadomości”, osoba sprawująca funkcję kierownika zespołu powinna bowiem być poinformowana o inicjatywach podejmowanych przez swoich współpracowników i członków zespołu.

Istnienie dużej liczby formalnie obowiązujących, drobiazgowych i wyczerpujących reguł, szczegółowych i dokładnych zasad oraz precyzyjnych i rygorystycznych wzorców zachowania zmniejsza możliwości dostosowawcze i adaptacyjne pracowników oraz wydłuża czas reakcji organizacji. Zespoły zadaniowe charakteryzują się więc zwykle **niskim poziomem formalizacji zadań**. Powodem jest głównie ich tymczasowość i wynikający z niej brak czasu na czasochłonne wdrożenie określonych reguł i procedur oraz unikający i niepowtarzalny charakter realizowanych zadań. Struktura zespołów zadaniowych i ujęcie działań zespołów rzadko bywa także określone w dokumentacji organizacyjnej. Taki niski poziom formalizacji działań ma zasadniczy wpływ na komunikację w zespole zadaniowym. Przebiega ona łatwiej

i szybciej niż w tradycyjnych firmach, nie ma bowiem przymusu korzystania z tzw. drogi służbowej, potrzebne informacje uzyskuje się bezpośrednio od osoby zidentyfikowanej jako źródło informacji. Pewnym kłopotem może być jednak trudność w ustaleniu, kto z członków zespołu jest taką właśnie osobą.

Jeśli w zespole pozostały jeszcze środki finansowe na wydatkowanie w określonym terminie, zainteresowany udaje się bezpośrednio do osoby odpowiedzialnej za finanse, by zapytać, ile jeszcze pieniędzy zostało i czy można je wydać w sposób zaplanowany przez pytającego. Pomijana jest w tym przypadku hierarchia służbowa w postaci pytania kierowanego do przełożonego, który z kolei kieruje zapytanie do odpowiedniej jednostki, i uzyskaną odpowiedź przekazuje pracownikowi.

W zespole czas na uzyskanie potrzebnej informacji jest krótszy i minimalizuje się ryzyko „przekłamań” w komunikatach – ktoś źle zrozumiał, niewłaściwie zinterpretował i niedokładnie przekazał. W rezultacie informacja, która dociera do zainteresowanego jest nieprawdziwa.

Problem może się pojawić w zespole, jeśli właśnie z powodu niskiej formalizacji działań nie dokonano ustaleń lub nie wyznaczono, choćby ramowo, zakresu zadań. Wówczas brak jest informacji, kto powinien się zająć – w tym wypadku rozliczaniem środków finansowych, a zatem nie wiadomo, do kogo się zwrócić o uzyskanie potrzebnych informacji. Osoby którym bezpośrednio zadaje się pytanie, odsyłają do kogoś innego, a ten znów do kogoś innego. W rezultacie, po wielu – mniej lub bardziej nieudanych – próbach uzyskania informacji oraz czasie spędzonym na bezowocnym i bezskutecznym komunikowaniu się z członkami zespołu pytanie trafia do jego kierownika. Jest to właściwa osoba, której zadaniem jest uzupełnienie braku danych w zakresie środków finansowych możliwych do wykorzystania. Taki sposób komunikowania zabiera znacznie więcej czasu i wysiłku niż w pierwszym przypadku.

Informacje dotyczące podziału zadań mogą znajdować się w dokumentach powołujących zespół lub też w zarządzeniach i komunikatach wydawanych przez naczelne kierownictwo organizacji, określających np. lokalizację zespołów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, organizację wewnętrzną zespołu i relacje z innymi komórkami organizacyjnymi. Podział zadań w zespole można odnaleźć także np. we wniosku projektowym o finansowanie ze środków zewnętrznych (np. Unii Europejskiej) albo w dokumentacji systemu zarządzania jakością ISO.

W dokumentach wewnętrznych projektu przedstawiane są także inne elementy istotne dla procesu komunikowania się w zespole, np. wykorzystywanie kanałów komunikacji, forma i częstotliwość raportowania. Jeśli zespół wykonał zadanie, z którego powinien się rozliczyć lub zdać raport, powinien korzystać ze wskazanej formy komunikacji. Podstawowa dokumentacja projektowa w przypadku zespołów projektowych to wniosek i regulamin

projektu. Posiadanie takich dokumentów jest obligatoryjne, ale często tworzy się je dla instytucji monitorujących realizację projektu, dokumenty te podlegają bowiem kontroli. Zwykle jednak w zespołach nie jest to narzędzie używane w praktyce – jest, bo „musi być”, ponieważ istnienie dokumentów jest narzucone odgórnie prawem – niestety często nie są one traktowane jako użyteczne. Zdarza się, że kierownicy mają zasady w głowie i traktują je jako znane wszystkim. Jest to ich własne, wewnętrzne założenie, rzeczywistość jednak odbiega od takich założeń, co powoduje trudności w pracy i nieporozumienia. Ponadto tak zwana elastyczność, objawiająca się swobodą w wyznaczaniu zadań bieżących, ułatwia co prawda pracę kierownikom, ale jest utrudnieniem dla pracowników, gdyż trudniej jest im zaplanować pracę.

Jednoczesną pomocą i przeszkodą w funkcjonowaniu zespołów mogą być **technologia** oraz **formalizacja**, łatwiej jest bowiem współpracownikom zbierać i przechowywać dane dotyczące elementów formalnych. Wszelkie regulaminy, zasady i wzorce działania są łatwiejsze do przeszukiwania i do uzyskania odpowiedniej informacji. Łatwiej także wykorzystać gotowy wzorzec. Jednak czas poświęcony na przeszukiwanie baz danych przekłada się na realne koszty.

W zespołach zadaniowych cenione są rozwiązania charakteryzujące się wysoką sprawnością i zapewniające elastyczność w warunkach dynamiki otoczenia. Można przyjąć założenie dotyczące zespołów zadaniowych, że każdorazowo tworzy się je w taki sposób, aby były najlepiej dostosowane do potrzeb określonej sytuacji pod względem wielkości zespołu, specjalizacji jego członków (mono- albo interdyscyplinarne), składu (wewnętrzne, międzyorganizacyjne), umiejscowienia w strukturze organizacyjnej (jeśli są to zespoły wewnątrzorganizacyjne). Dostosowanie to obejmuje także elementy komunikacyjne w postaci wykorzystywanych przez zespół form komunikacji – do wyboru pozostają sposoby tradycyjne albo wirtualne. Zatem, jeśli w zespole każdorazowo określa się podział pracy i uprawnień decyzyjnych, a także indywidualny sposób wykonywania czynności, to pozwala się na rzeczywiste osiągnięcie wysokiej elastyczności i sprawności w warunkach dużej dynamiki otoczenia. Tymczasem zespoły mają tendencję do powielania struktury zadaniowej na podstawie jej wcześniejszej postaci, znanej i wykorzystywanej w innym przypadku. Jeśli wcześniej istniejący zespół wykonał z powodzeniem powierzone mu zadanie i nie towarzyszyły temu spektakularne problemy, to istnieje tendencja do powielania sprawdzonego rozwiązania przy realizacji podobnych zadań. Komunikowanie się w tym przypadku z członkami zespołu pozwala wyrwać się z konformistycznego podejścia i umożliwić wprowadzenie zmian i unowocześnień w rozwiązaniach struktury i pracy zespołu.

Podsumowanie

Zespoły zadaniowe są odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu, ich główną cechą powinna być możliwość elastycznego reagowania na te zmiany. Stąd należy porzucić tradycyjny sposób komunikowania w organizacji, kiedy kierownik wyznacza pracownikowi zadania do realizacji, komunikuje się z podwładnym tylko w zakresie powierzonego zadania. W zespole współpracownik powinien otrzymać informacje wskazujące kompletny obraz wykonywanego zadania. Powinien też w drodze negocjacji ustalać zakres, termin i odpowiedzialność wykonywanych zadań, kierownik zaś pełni funkcję koordynatora, a nie zarządcy. Wszystkie te elementy koordynowania i kierowania uzyskiwane są w drodze wzajemnego komunikowania i porozumienia.

Bibliografia

- Bertalanffy L. von, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.
- Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Leavitt H. J., *Some effects of certain communication patterns on group performance*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1951, No 46.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1986.
- Zimbardo Ph., Boyd J., *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Warto przeczytać:

- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.