

Ewa Masłyk-Musiał

# Zespoły sieciowe

Każdego dnia powstaje jakiś zespół, a inny rozpada się. Trwają te, które uwierzyły w swe znaczenie dla sukcesu organizacyjnego. Rozpadają się zaś te, które są błędnie kierowane i są tylko z nazwy zespołami. Dzieje się tak zarówno wtedy, gdy organizacje kierują się tradycyjnymi zasadami zarządzania (biurokratyczna kontrola), jak też wtedy, gdy organizacje stają się nadmiernie nowoczesne. Słyszały one o wielu metodach zespołowych. Mają wiele na talerzach, ale nie potrafią zastosować odpowiedniej diety.

Skuteczny menedżer umie nawiązywać interakcje z podwładnymi. Dzieli się z nimi władzą i wpływami. Pomaga ludziom wydostać się poza własne ograniczenia. Wie, że ludzie są uwarunkowani społecznie; docenia ich potrzeby słuchania, komunikowania, dzielenia się uczuciami; potrafi budować zespół ludzi odpowiedzialnych, współpracujących ze sobą, w istotny sposób przyczynia się do uformowania takiego zespołu, który charakteryzuje się następującymi cechami:

- orientacja bardziej na produkt i proces, niż na funkcje,
- orientacja wokół procesu pracy,
- minimalizacja dystansu między ludźmi, dobre komunikowanie,
- multifunkcjonalność (włączenie funkcji dawniej wydzielonych, np. kontroli),
- strukturalizacja wokół produktów i usług, co uzależnia od żądań klienta oraz zmusza do liczenia się z nim i wprowadzania ciągłych ulepszeń,
- wykonywanie zadań bez bezpośredniej kontroli i nadzoru,
- elastyczność strukturalna umożliwia rolę „ekspertów” we wzajemnych stosunkach,
- bezpośrednia kontrola procesów i elementów pracy,
- włączenie innych, istotnych dla wyników działań.

W każdym zespole występują różne role. Mamy więc oryginalnych myślicieli — generatorów pomysłów, poszukiwaczy zasobów uwikłanych w liczne interakcje społeczne, przewodników — koordynatorów wysiłków dbających o bilans sił, nadających kształt — zorientowanych

na rezultaty, a także oceniających i organizujących, zwykłych, cierpliwych uczestników i kończących dzieło detalistów. Zbiorowa energia wytworzona w takim zespole ludzkim może mieć pozytywny charakter, a także może opierać się zmianom. Grupa dojrzała, współpracująca ma bowiem wielki wpływ na jednostki i najczęściej podporządkowuje je sobie. Duch grupy może więc mieć wielkie znaczenie dla sukcesu zmian.

Zespół zwiększa możliwości ludzi poprzez wspólne myślenie. Poszerzając horyzontalny wymiar organizacji zmienia jej strukturę na bardziej kooperatywną. Problemy bowiem nie mają granic. Są wspólne i łączą wiele zespołów, organizacji i krajów. Nowe technologie wymagają działań zbiorowych, myślenia w ramach sieci zespołów. Takie zespoły mają więcej członków, a mniej liderów. Czasem nawet każdy członek zespołu jest równocześnie liderem (*self-maintenance team*). Zespoły zastępują biurokrację i eliminują hierarchie. Na podstawie trendów zmian obserwowanych w biznesie (powstawanie organizacji globalnych) mówimy dziś o sieciach zespołów (*teamnet*). Sieci te, tworzone pomiędzy różnymi organizacjami, przyczyniają się do zmniejszenia kosztów i ułatwiają wspólne wyszukiwanie talentów.

Organizacja sieciowa, oparta na funkcjonowaniu zespołów, jest strukturą nieformalną, horyzontalną, zorientowaną na kolegów (innych). Organizacje te przyczyniają się do sukcesu nawet w tych biznesach, które według wszystkich tradycy-

nych miar nie powinny go odnieść. Często podawanym przykładem jest Dania, w której tradycyjny biznes winien plasować ją na dole europejskich osiągnięć. Jest jednak przeciwnie. W 1989 r. 3500 duńskich firm zorganizowało się w sieć (liczącą 7500 zespołów), złożoną z małych grup biznesowych, współpracujących na zasadach stowarzyszeniowych. Pozwala to im odnosić liczne sukcesy. Inny przykład dotyczy z kolei większych firm, jak Asea Brown Boveri (jest ona obecna w Polsce, dlatego podajemy związany z nią przykład). Powinna ona „tonąć”, jak inne giganty. Tymczasem ABB bardzo dobrze sobie radzi. Zamiast prowadzić biznes ze swojej głównej kwatery w Zurychu, stworzyła siatkę zespołów w skali globalnej składającą się z ponad 1300 organizacji i tylko 100 profesjonalistów obsługuje je z głównej kwatery.

Matrycowa struktura tworzy ramy dla działalności tej organizacji. Pozwala to na optymalizację i maksymalizację wyników w każdym kraju.

Firma ABB zarządzana jest przez 13 osób (komitet zarządzający) oraz 100-osobowy sztab w kwaterze, w Zurychu. Członkom komitetu zarządzającego podlega 100 kierowników powołanych do obsługi biznesu ABB w poszczególnych krajach i 65 dyrektorów odpowiedzialnych za wyznaczone obszary biznesu (np. obsługa sieci energetycznej itp.). Obszary biznesu zgrupowane są w 8 segmentach (każdy segment obejmuje 7-8 obszarów). We wszystkich krajach działa 1300 kompanii z własną strukturą. Podlegają one dyrekto-

rom krajowym i dyrektorom obszarów biznesu. W kompaniach wydzielono 5000 centrów zysku, za które odpowiada około 40-50 osób. Istnieje tendencja do przekształcania centrów zysku w tzw. zespoły wysokiej wydajności, składające się z 5-15 pracowników. Takie zespoły są dobrze poinformowane, wszyscy znają zasady polityki ABB i wszyscy kierują się zasadą łamania tabu organizacyjnego. Jest to głównym zadaniem polityki ABB.

Sieci zespołów łączą dwie bardzo istotne idee organizacyjne:

**ZESPÓŁ**, gdzie małe grupy ludzkie koncentrują swą energię i motywację na realizacji celów,

**SIATKA**, gdzie osobne grupy ludzkie łączą się ze sobą, aby pracować razem dla wspólnego celu.

Przekraczanie granic poszczególnych krajów i przemysłów daje współcześnie możliwość bycia elastycznym, szybszym, mającym większą władzę. Organizacje kooperują i rywalizują równocześnie. Robienie czegoś razem wzmacnia organizację. Kroczyć osobno oznacza dla współczesnych organizacji utratę wielu okazji biznesowych — a to w biznesie jest niewybaczalne.

Sieci zespołów rozwiązują wiele problemów, z którymi borykają się mniejsze organizacje. Są to m.in.: ekonomia skali, dzielenie kosztów, wspólne zakupy, marketing, badania, szkolenia, przygotowywanie programów jakościowych. Przykładem sieci może być Silicon Valley (Krzemowa Dolina). Od 1979 r. zawarto w niej ponad 350 strategicznych przymierzy. Sam Apple Computer wszedł w 6 komplementarnych sojuszów. Inne przykłady dotyczą dziedziny komunikacji. Na przykład AT&T i NCR inwestują w Echo Logic. IBM współpracuje z Kaleida, a IBM i Motorola — z Taligent. Toshiba jest związana m.in. z Microsoft. Przykłady można mnożyć: Sonny z Microsoft, Matsuchita z AT&T i NCR, Toshiba z IBM, a IBM z Hawlett-Packard i Intel. Przypatrując się tym aliansom można powiedzieć, że wkroczyliśmy w erę specjalizacji w międzynarodowym partnerstwie. Corning Inc (dawny Corning Glass Works) uczestniczy w 40 związkach partnerskich,

a firmy biotechnologiczne mają związki przeciętnie z 9 aliantami, tworząc różne konfiguracje biznesowe. Co powoduje, że zespoły sieciowe funkcjonują lepiej, niż inne formy organizacji? Do listy prezentowanych już wcześniej zalet dodamy, iż układ konfiguracyjny ma wpływ na:

- jakość celów (misji),
- wzajemną zależność i determinację działań,
- stałe interakcje i komunikację opartą na wyszukanych technologiach,
- posiadanie wielu dobrych liderów,
- kontowanie się z różnymi poziomami w hierarchii i łatwość interakcji.

Zespoły nie łamią granic. One je po prostu przekraczają dla wspólnego dobra. Łączy się to zawsze z uproszczeniem hierarchii. Przybierają różne formy.

W sieciach zespołów globalnych możemy wyróżnić:

- ekonomiczne megagrupy (np. Keiretsu — grupy stowarzyszone regionalnie),
- aliantów,
- przedsiębiorstwa,
- większe jednostki wewnątrzorganizacyjne,
- małe grupy.

Zespół nie zawsze musi być duży, aby być efektywny. Musi natomiast mieć właściwą kompozycję i lokalizację, aby zadziałał na zasadzie „przekładni”. Analizując ludzkie zespoły w układzie sieciowym, obserwujemy różnorodność ich zachowań i sposobów budowania wpływów w biznesie.

Poniżej podamy kilka przykładów zespołów funkcjonujących w sieciach globalnych na różnych poziomach makro- i mikrosystemów. W ekonomicznych megagrupach szczególnie charakterystyczny jest przykład regionalnych stowarzyszeń sieci aliantów (koalicje). Reprezentują je: Silicon Valley, Sumitono, Toyota. Ciekawym przykładem zespołu typu megagrupa jest japoński Keiretsu prezentujący rodzinne podejście do wielkich organizacji i relacji z aliantami.

Przykładem sieci aliantów może być IBM, Merck, Dow Corning, Olivetti. Wszystkie te firmy tworzą

elastyczne siatki biznesu i wspólne przedsięwzięcia.

Przedsiębiorstwo sieciowe opisane zostało na przykładzie ABB. Można też dodać przykład ALCOA, Philipsa i wielu innych, specjalizujących się w obsłudze międzynarodowych rynków i wspólnych powiązaniach dystrybucyjno-serwisowych. Przykładem przedsiębiorstwa sieciowego w Japonii jest układ Keizen, w którym zespoły stale ulepszają jakość produktów.

Wielkie, wewnętrzne jednostki organizacyjne, istniejące w takich firmach, jak np. British Petroleum, General Electric, Hawlett Packard czy Toyota, mogą mieć formę systemów socjotechnicznych (przystosowanie technologii i struktury), elastycznych zespołów samokontroli, czy też zespołów wielofunkcyjnych (przecinają szczeble, funkcje).

Małe grupy sieciowe mogą przybrać formę zespołu kluczowego, zespołów koleżeńskich pomocy, czy zespołów niezależnych. Przeciętna wielkość zespołu to 7 osób. Można je spotkać w ABB, Intelu, Procter & Gamble i wielu innych globalnych firmach. Są to przykłady tych firm, które już dziś mają kontakty z Polską, bądź też są unikalne w świecie biznesu (odniosły sukces przez stosowanie sieciowych form).

Dla amerykańskich firm bardzo ważne jest posiadanie władzy. Dotyczy to także pracowników. Marzenie bycia szefem mogą oni realizować w autonomicznych, sieciowych zespołach. Ludzie mogą wykazać w nich inicjatywę, kreatywność. Obserwując te postawy General Motors już w latach 70. rozpoczął wielki eksperyment z zespołami samokontroli. W latach 80. dołączyły do niego Ford, Digital Equipment, General Electric, Gaterpillar, Boeing, LTV i inne.

Początkowo zespoły sieciowe były bardziej eksperymentem niż częścią polityki tych firm. Powstaje ciągle pytanie, na ile efektywnie mogą pracować zespoły pozostające bez nadzoru? Następne pytanie dotyczy średniego szczebla zarządzania: co z nim zrobić? Jest on bowiem zagrożony redukcją lub przeprofilowaniem.

ABB odniosło sukces wprowadzając zespołowość w skali całej firmy.

Japończycy zrobili to w skali całego kraju. Małe grupy i koła jedności to twory japońskiego stylu zarządzania lat 60. Techniki jakościowe Deminga, połączone ze statystyczną kontrolą jakości ogarnęły cały kraj.

Umiejętność tworzenia zespołów międzyfunkcyjnych znajduje się obecnie w repertuarze podstawowych technik zarządzania każdego kierownika. Do perfekcji opanowała tę metodę Toyota.

Komatsu, japońska firma produkująca ciężki sprzęt mechaniczny, rozpoczęła odyseję kół jakości w 1963 r. Była to odpowiedź na wzmacniającą się konkurencję amerykańskiej firmy Caterpillar. Kolos ten, 10 razy większy od Komatsu, podpisał wspólny kontrakt o współpracy z Mitsubishi Heavy Industry, w 1961 r.

Inna była kultura firm amerykańskich w porównaniu z japońskimi. Transfer koncepcji kół jakości nie dokonał się tak efektywnie. Wielu firmom amerykańskim udało się właśnie dzięki stworzeniu zespołów doprowadzić do sukcesu organizacyjnego. Małe grupy w ramach większych zespołów (oddziałów) zaczęły pracować opierając się na zasadzie energii organizacyjnej. Każdy członek komitetu zarządzającego miał przydzielone zadanie, ale zawsze nosił „czapkę” korporacyjnego przywódcy. W firmach zaczęło dominować nie podporządkowanie, lecz strategiczna współpraca oraz przekonanie, że projektując technologię

trzeba również właściwie zaprojektować system społeczny. W wielu firmach globalnych wskutek doświadczeń nastąpiło przejście od układu hierarchii do sieci.

Porównajmy te dwie cechy strukturalne organizacji:

#### Hierarchia zakłada:

- narzuconą kontrolę
- specjalizację
- zależność
- formalne kanały informacji
- rozkazy
- wskazanie lidera
- formalne zdefiniowanie obowiązków
- wertykalność
- sztywność

#### Sieć zakłada:

- samokontrolę
- generalizację
- niezależność
- relacje dowolne
- konsultacje
- naturalnego lidera
- luźno zdefiniowane obowiązki
- poziomowość
- elastyczność

Porównanie tych cech wskazuje, że dla współczesnych organizacji „sieć” jest strukturą ułatwiającą sukces.

„Stan umysłu” zespołów sieciowych charakteryzuje się nastawieniem na:

- ▲ współpracę i synergę,
- ▲ satysfakcję klientów,
- ▲ koalicyjność, dobór właściwych graczy,
- ▲ elastyczność przywódczą (każdy może być liderem),
- ▲ dynamikę grupy i wiedzę o stadiach jej tworzenia,
- ▲ wyzwania i okazje związane ze stadiami wzrostu (dojrzwania) zespołu i organizacji.

Zespół sieciowy stawia przed swymi liderami duże wymagania. Pełnią oni równocześnie rolę „dyrygen-

tów” (szukają talentów dla orkiestry), trenerów (budują zaufanie dla samych siebie w zespole), mentorów (szlifują talenty).

Każda organizacja ma do przekroczenia inną granicę. Najtrudniejsze jest jednak przekroczenie granicy

własnych doświadczeń i stanu umysłu. Stanowi to inną jakość niż przekroczenie granic krajów, czy organizacji. Bez przekroczenia tej granicy, związanej z kreatywnością i utalentowanym przywództwem

nie jest możliwe odniesienie sukcesu we współczesnym świecie wielkiego biznesu.

*Ewa Maslyk-Musiał*

#### BIBLIOGRAFIA:

- [1] KANTER ROSABETH MOSS, STEIN BARRY A., JICK TODD D., *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, New York 1992.
- [2] LIPNACK JESSICA P., STAMPS JEFFREY S., *The Teamnet Factor*, Oliver Wight Publications Inc., Vermont 1993.

Autorka jest profesorem na Wydziale Ekonomicznym UMCS w Lublinie.

