

Team to my

Budowanie zespołów i coaching zespołowy to tematy, które są jednymi z najczęściej poruszanych w zakresie szkolenia i rozwijania organizacji na różnych poziomach zarządzania. Przy wykonywaniu złożonych zadań działanie przez zespoły jest najskuteczniejszą formą działań.

Anna Piasecka

Dzięki niej tworzy się środowisko, w którym członkowie wspólnie decydują, często podejmują ryzyko, ale też mają wspólne sukcesy. Warto zastanowić się, kiedy grupa ludzi jest jeszcze grupą, a kiedy zaczyna być zespołem. Jeśli jesteśmy zespołem, to na jakim etapie rozwoju jesteśmy i co z tego wynika dla naszej efektywności oraz jak wygląda nasza komunikacja na poziomie faktycznym, a nie tylko deklaracyjnym.

Większość osób zarządzających zadaje sobie pytania: „Jaki jest mój zespół? Co lub kto sprawia, że jest efektywny? Jaka jest moja rola? Jak moja osoba wpływa na zespół? Jaka jest najlepsza mieszanka kompetencji w moim zespole, żeby podnieść jego efektywność?”.

Warto zadawać sobie tego typu pytania nie tylko wówczas, gdy coś w zespole przestaje działać, ale również wtedy kiedy odnosimy sukcesy. Dzięki takiej analizie łatwiej będzie nam wyciągnąć wnioski i przejść do działania.

Czym jest zespół?

Rozważania na temat zespołu warto rozpocząć od definicji, kiedy o grupie osób możemy powiedzieć, że jest zespołem. Gdy zadaję to pytanie na warsztatach, większość osób ma po raz pierwszy okazję zastanowić się nad tym, co powoduje, że zaczynamy być zespołem i czy chcemy być zespołem, czy po prostu grupą ludzi, która ma do wykonania wspólne zadania.

Jest to bardzo ciekawy moment dla menedżera, który obserwuje swoich ludzi. Często po raz pierwszy członkowie zespołu mają okazję powiedzieć, jak postrzegają to ze swojej strony i co to dla nich znaczy być zespołem.

Grupa staje się zespołem, kiedy członkowie mają potrzebę lub powód, aby pracować wspólnie. Ważna jest świadomość, że korzystanie ze wspólnych doświadczeń i możliwości przybliży ich do celu, a uczestnictwo w decyzjach i planowaniu stwarza zespołom poczucie wspólnoty i zaangażowania. Osiągnięcie celu jest związane z poczuciem dumy i przynależności do zespołu. Jest to wizja idealnego zespołu – żeby dojść do tego, trzeba wykonać wiele pracy z poziomu lidera, ale też z poziomu każdego członka zespołu.

Jeśli mówimy o talentach w zespole i rolach, jakie pełnią poszczególni członkowie, warto wspomnieć o niezwyklej mocy zróżnicowania kompetencji. Często szefowie ulegają iluzji, że mocny i efektywny zespół musi składać się z osób o silnych, dominujących osobowościach, co, niestety, nie sprawdza się w praktyce. Pamiętam taki zespół, złożony z ośmioosobowej grupy w dziale marketingu. Dodatkowo większość członków teamu miała poczucie jedynie słusznej prawdy. Każde spotkanie sprawiało wrażenie walki byków, gdzie po godzinie nikt już nie pamiętał tematu spotkania, ale każdy przekonywał do swojego punktu widzenia. Trudno było ustalić jakąkolwiek strategię ►

Zarządzanie zespołem jest wyzwaniem dla młodych menedżerów. Warto wtedy wesprzeć ich entuzjazm, chociażby przez coaching lub szkolenia z zakresu pracy z zespołem.

działania. Sprawy ważne były odkładane, a zespół stawał się coraz mniej efektywny, coraz mniej było współpracy, a coraz więcej oskarżeń. Po analizie przyczyny okazało się, że sytuacja powstała wówczas, gdy szef zdecydował się zatrudnić dwóch nowych członków zespo-

łu, właśnie o bardzo silnych osobowościach, wierząc, że dzięki temu zespół zacznie realizować założone cele. Długo trwało przekonywanie, że aby zwiększyć efektywność zespołu, trzeba zrównoważyć siły i zapewnić różnego rodzaju wsparcie, również na poziomie osobowościowym, a nie tylko merytorycznym. Gdybym miała dać jedną radę menedżerom, jak zbudować efektywny zespół, to byłaby to rada dotycząca różnorodności w za-

kresie kompetencji, osobowości i merytoryki. Zróżnicowany zespół jest bardziej elastyczny i odporny na zmiany – jest to atrybut szczególnie ważny w kryzysie. Członkowie zespołu powinni stanowić dla siebie przeciwwagę. Oczywiście zakres zróżnicowania zależy od oceny w odniesieniu do wymagań i okoliczności, w jakich mają działać pracownicy. Istotny jest również poziom rozwoju firmy. Typy zespołów bardziej jednorodnych mają skłonność do działania według schematów. W sytuacjach, kiedy firma ma bardzo jasno określone procedury i stabilną sytuację, mogą osiągać dobre wyniki, ale w przypadku, kiedy trzeba działać w sytuacji zmiany i wykazać się daleko idącą kreatywnością, efektywność może być zagrożona.

Rozwój zespołu a efektywna współpraca

Trudno nie wspomnieć, pisząc o zarządzaniu zespołami, o fazach rozwoju, jakie przechodzi zespół. Ta wiedza pomoże nam nie tylko

docenić dobre strony każdego etapu, ale też jasno określać cele, które sobie stawiamy. Będzie to dobry punkt do zaplanowania konkretnych działań.

„Miesiąc miodowy”

W pierwszym etapie formowania zespołu, poziom zaufania jest bardzo niski. Członkowie zespołu nie mówią o swoich obawach, bardzo widoczne jest zadowolenie z bycia w grupie, jest dużo optymizmu i entuzjazmu. Cele na tym etapie są niejasne, a każdy z członków rozumie je w inny sposób. Brak otwartej komunikacji – panuje raczej poczucie „miodowego miesiąca” niż koncentracji na wyniku. Rezultatem tego jest niska efektywność oraz duża zależność od przywódcy.

Sytuacja może być bardzo trudna, zwłaszcza jeśli menedżer został wyłoniony z członków zespołu i nagle musi egzekwować wyniki od swoich kolegów. Bardzo ważne jest, aby na tym etapie menedżer zachęcał do otwartej komunikacji, dzieląc się istotnymi informacjami, a także aby sprawdzał zrozumienie celów i oczekiwał ich wykonania, przy zachowaniu klimatu szacunku i zaufania.

Ustalanie granic

Drugi etap, zwany burzeniem, wymaga zbudowania pewnego poziomu zaufania, aby członkowie zespołu mieli odwagę wyjść poza pozorną zgodność i zacząć jasno komunikować swoje oczekiwania, obawy i potrzeby. Jest to też okres walki o wpływy, również w grupie, ale też między liderem a pozostałymi członkami. Charakterystyczna jest wysoka energia grupy, a pomimo to nadal niska efektywność. Wynika to z faktu, iż cała energia idzie w kierunku walki o pozycje oraz testowania lidera i ustalania granic. Charakterystyczne cechy tego okresu to duża liczba konfliktów, eksperymentowanie różnych metod pracy w zespole, próby podejmowania ryzyka. Jest to trudny etap, gdyż brak efektywności i jednoczesne zarządzanie w tym okresie może być źródłem dużego stresu dla osoby zarządzającej. Jednak jest to niezwykle ważny okres, w którym, mając wiedzę, jak sobie z tym poradzić, można zyskać autorytet i zaufanie. Ważne, aby zaangażować poszczególnych członków w rozwiązywanie problemów i konfliktów, jednocześnie okazując ►

Grupa staje się zespołem, kiedy członkowie mają potrzebę lub powód, aby pracować wspólnie. Ważna jest świadomość, że korzystanie ze wspólnych doświadczeń i możliwości przybliża ich do celu.

szacunek różnym opiniom. Nadal warto zachęcać do otwartej komunikacji obustronnej i stosować natychmiastową informację zwrotną. Często pytam menedżerów pracujących z zespołem na tym etapie: „Jak często rozmawiasz ze swoimi ludźmi o tym, co idzie dobrze?”. Zwykle odpowiedź brzmi:

„No wiesz, przecież oni wiedzą, a my nie mamy wyników”. Dobrą metodą jest pytanie ludzi: „Co można zrobić inaczej, lepiej, jaki masz pomysł na innowację w tym tygodniu?”.

Synergia

Podane wyżej pytania budują zaangażowanie i powodują, że zespół łatwiej i szybciej przechodzi do następnej fazy, gdzie charakterystyczne jest wygaszenie konfliktów i akceptacja reguł oraz procedur. Dzięki poprzedniej fazie zostały odkryte i poznane oczekiwania – zarówno poszczególnych członków, jak i organizacji

reprezentowanej przez menedżera. Zespół nauczył się radzić sobie z konfliktami i docenił wspólną pracę, a także zróżnicowanie osobowościowe i merytoryczne. Powstały wówczas wspólnie wypracowane zasady i normy, zostały przyporządkowane odpowiedzialności. Członkom grupy zależy na wspólnym działaniu i widzą w tym wspólny interes.

Gdyby ten etap nazwać jednym słowem – byłaby to synergia. Członkowie zespołu czują się dobrze, pracując razem, dominującym uczuciem jest zaufanie, a każdy z członków zna cel i uważa go za swój, wie także, jaka jest jego rola. Wzajemne udzielanie informacji zwrotnej – zarówno negatywnej, jak i pozytywnej – jest częstym zwyczajem, jest też połączone ze wsparciem. Występuje także wysokie poczucie identyfikacji

z grupą, „my” jest często używane w komunikacji. Z poczuciem przynależności wiąże się poczucie wspólnej siły, jest chęć i potrzeba nowych zadań podejmowanych z entuzjazmem. Reguły i normy są jasne dla wszystkich członków, bo zostały przez nich wypracowane. Konflikty rozwiązywane są na bieżąco, nowe pomysły są wspierane, a zespół je akceptuje oraz jest też zdolny do samorealizacji i rozwoju.

Efektywność takiej grupy jest wysoka. Jej członkowie działają w sposób profesjonalny, koncentrując się na zadaniach. Zadaniem menedżera jest obserwacja i udzielanie informacji zwrotnej, delegowanie, zachęcanie do ciągłej samooceny i rozwoju.

Niezwykle ważne wsparcie

Ostatni etap rozwoju zespołu jest marzeniem każdego zarządzającego. Zadano mi pytanie, na ile często zdarzają się takie zespoły i czy nie jest to zbyt idealna wizja. Z mojego doświadczenia wynika, że jest to możliwe, kiedy osoba zarządzająca ma wiedzę, jak taki zespół powinien funkcjonować i przede wszystkim – znając etapy rozwoju – podchodzi do tego z dużą dojrzałością. Zarządzanie zespołem jest wyzwaniem dla młodych menedżerów. Warto wtedy wesprzeć ich entuzjazm, chociażby przez coaching lub szkolenia z zakresu pracy z zespołem. Niezwykle pomocna jest wtedy osoba z zewnątrz, która bez dużych emocji zdefiniuje etap zaawansowania zespołu i wspólnie określi działania. Pomocne mogą też być narzędzia psychometryczne przeznaczone do oceny zespołów – przy odpowiedniej analizie mogą być punktem wyjścia do pracy. Praca z zespołami uczy cierpliwości, ale też ogromnej konsekwencji, dzięki czemu może być ogromną radością i wspaniałym doświadczeniem odkrywającym potencjał poszczególnych uczestników. ■



Anna Piasecka

dyrektor zarządzający w Grupie Talents – dystrybutora testów Hogan Assessments Systems, zajmującej się szeroko pojętym consultingiem HR. Członek Zarządu ICF Poland od 2011 r. Przez wiele lat tworzyła i zarządzała zespołami na stanowisku menedżerskim.