

# Każdy zespół zasługuje na uwagę

Sylwia Michalska



Trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie dzisiejszej organizacji bez zespołów, inaczej mówiąc grupy roboczej – ludzi, którzy realizują wyznaczony cel działania. Cel ten może zostać osiągnięty jedynie wspólnym wysiłkiem. Członkowie zespołu reprezentują wspólne wartości i zasady postępowania, mają poczucie odrębności i identyfikacji ze swoją grupą, a często również posiadają bezpośrednie interakcje.

Jest wiele korzyści z pracy zespołu. Zwiększenie wydajności, większa motywacja ludzi do pracy poprzez zaspokojenie emocjonalnej potrzeby przynależności, osiągnięcie synergii, czyli wyższej jakości rozwiązań. Zespół ludzi to niestety również napięcia emocjonalne, konflikty, syndrom myślenia grupowego (kiedy grupa sztywno i konsekwentnie trzyma się pierwotnego rozwiązania, zamykając drogę innym możliwościom) czy dominacja autorytetów, która paraliżuje grupę. To tylko niektóre zagrożenia pracy w zespole.

### SZYBCIEJ, LEPIEJ, DALEJ

Można długo rozważać i zastanawiać się, w jaki sposób organizować pracę ludziami. Czy lepiej pracuje zespół, czy jednostka? W wielu firmach jednak system organizacyjny oparty o zespoły funkcjonuje od lat i bardziej na miejscu wydaje się pytanie: co zrobić, aby określony zespół pracował efektywniej, a ludzie byli bardziej usatysfakcjonowani swoją pracą? Aby móc odpowiedzieć na dwa poprzednie pytania, należałoby najpierw odpowiedzieć na pytania poniżej:

1. w jakim miejscu jest zespół w tej chwili?
2. w jakim miejscu powinien być w przyszłości (za rok, dwa lata, pięć lat), aby móc realizować stawiane przed nim cele.

Przed wszystkim trzeba by dokonać analizy rozwoju zespołu. Zespół to ludzie, więc również należałoby za-

nalizować poszczególnych członków zespołu.

Narzędziem pomocnym w takiej analizie jest Team Development Analysis (TDA). Koncepcja TDA powstała na bazie istniejących teorii budowania zespołów, ale również na bazie doświadczenia wielu różnorodnych zespołów.

### METODA ROZWOJU ZESPOŁU

Badanie to oparte jest o feedback 360 stopni. Członkowie zespołu dokonują samooceny swojej pracy oraz pracy zespołu, a także proszą kilka osób w zespole, tzw. obserwatorów, o dokonanie ich oceny. Głównym celem badania TDA jest wyznaczenie kierunków rozwoju zespołu jako całości, jak również jego członków. W tym celu dzięki TDA określone zostają zespołowe oraz indywidualne obszary doskonalenia. Badanie to polega na

wypełnieniu przez wszystkich członków zespołu kwestionariusza TDA. Wszystkie osoby z zespołu odpowiadają na pytania dotyczące oceny:

- swojego zespołu traktowanego jako całość,
- własnej osoby,
- członków zespołu, którzy poprosili o taką ocenę.

Dodatkowo osoby wskazane jako obserwatorzy dokonują oceny osoby, która ich wskazała do udzielenia anonimowo feedbacku na ich temat.

Efektom tego badania są dwa raporty:

1. indywidualny, czyli zestawienie własnej samooceny z percepcją postrzegania danej osoby przez wskazanych członków zespołu/obserwatorów,
2. zespołowy, czyli zestawienie obecnej oceny pracy całego zespołu oraz wizja funkcjonowania zespołu w przyszłości.

Analiza wyników i planowanie dalszych działań kontynuowane są pod okiem konsultanta na trzydniowych warsztatach. Dzięki wynikom badania i ich analizie warsztaty stają się kamieniem milowym w funkcjonowaniu zespołu.

Po pierwsze, dlatego że często po raz pierwszy zespół jest zaangażowany w rozwój i tworzenie nowej wizji swojej grupy. Wszyscy członkowie zespołu analizują mocne strony, jak również

Obszary podlegające analizie



**KROK 1**

Spotkanie wprowadzające

**KROK 2**

Badania kwestionariuszowe

**KROK 3**

Warsztaty – analiza wyników i planowanie działań

**KROK 4**

Realizacja i wdrożenie

**KROK 5**

Follow up Podsumowanie

**Stymulatory zmiany**

Najczęstsze sytuacje, które skłaniają organizacje do podjęcia działań zmierzających do wzrostu efektywności pracy zespołów strategicznych:

- konieczność zmiany dotychczasowego sposobu działania zespołu ze względu na duże zmiany na rynku, tj. wzrost konkurencji, utrata pozycji lidera,
- zmiana składu zespołu przez dołączenie do niego kolejnych osób lub zmiany organizacyjne związane z budową nowej struktury w firmie,
- od bardzo dawna ugruntowany status zespołu, który broni swojej pozycji poprzez kopiowanie dotychczasowych praktyk – brak innowacyjności w grupie,
- złe nastroje w zespole, konflikty, napięcia.

obszary, które wymagają dalszego rozwoju w celu realizacji celów biznesowych w przyszłości. Ważne jest to, że wyniki zespołu przełożone są na codzienne zachowania uczestników w pracy zawodowej. Na tej podstawie dopiero konstruowany jest plan działań rozwojowych zespołu.

Drugim elementem analizowanym podczas warsztatów są wyniki indywidualne, czyli porównanie własnej oceny z percepcją postrzegania przez innych członków zespołu. Jest to jeden z trudniejszych elementów warsztatów, podczas których konsultant kieruje procesem uświadomienia przyczyn występowania różnic w samoocenie i postrzeganiu danej osoby przez pozostałych członków zespołu. Rezultatem tej części warsztatów jest

indywidualny plan rozwoju, w którym dana osoba określa działania, jakie podejmie, oraz termin ich realizacji. Wszystko po to, by zwiększyć swoją efektywność, a przez to zrealizować plan zespołowy.

Plan zespołowy oraz indywidualne plany rozwoju są ściśle ze sobą skorelowane.

**PROCES TDA DLACZEGO WARTO?**

Przeprowadzenie takiego badania jest bardzo istotne dla menedżera zespołu. Po pierwsze, dlatego że jego działania i podjęte później decyzje będą oparte na rzetelnej diagnozie zespołu, a nie na intuicyjnym działaniu.

Po drugie, dlatego że ludzie nie chcą zawodzić zespołu i swojego przełożo-

nego. W związku z tym menedżer zespołu powinien zaproponować im odpowiedni sposób oceny. Dzięki temu badaniu pracownicy będą wiedzieli, jak wywiązują się z powierzonych im zadań realizowanych indywidualnie i w zespole. Jeżeli wyniki nie będą zadowalające, członkowie zespołu będą mogli skorygować swoje działania.

Po trzecie, dzięki takiemu sposobowi badania bierze się pod uwagę odczucia lidera zespołu oraz wszystkich członków zespołu. Są one przecież ważnym barometrem funkcjonowania zespołu.

Efekty pracy zespołów w wielu organizacjach mają znaczący wpływ na realizację celów danej firmy.

O wiele bardziej znaczący niż praca jednostki. W związku z tym działania skierowane na rozwój zespołów powinny iść w parze z działaniami skierowanymi do jednostek pracujących w tych zespołach (liderów i członków zespołu). Praktyka pokazuje jednak, że więcej uwagi koncentruje się na pojedynczych osobach i doskonaleniu ich umiejętności.

Wychodzi się przy tym z założenia, że członkowie zespołu posiadający wysokie kompetencje stworzą zespół o równie wysokich kompetencjach. Rzeczywistość może jednak wyglądać nieco odmiennie. Dodatkowym argumentem do pracy z zespołami jest również trudna sytuacja wielu przedsiębiorstw w dobie kryzysu. Wzmocnienie efektywności pracy zespołów lub nawet zmiana strategii ich działania wydaje się konieczna we wszystkich firmach, którym zależy na budowaniu i umacnianiu swojej przewagi konkurencyjnej. <sup>®</sup>

**Świadoma efektywność**

Według Małgorzaty Jarockiej, national sales manager Poland & Baltics Cargill Sweetness, najważniejszą korzyścią z tego projektu jest uświadomienie swoich kompetencji oraz opracowanie planu działania, zarówno indywidualnego, jak i zespołowego w celu podniesienia efektywności pracy w zespole. Badanie i warsztaty stały się pretekstem do wdrażania potrzebnych zmian oczekiwanych przez organizację.

Z kolei jedna z uczestniczek warsztatów powiedziała: – Na początku warsztatów po wypełnieniu kwestionariusza bardzo wątpiłam w sensowność tego działania i rzetelność wyników badań. Wyniki raportu indywidualnego były trochę dla mnie zaskakujące, ale największym zdumieniem był mój indywidualny plan działań. Na podstawie wyników opracowałam takie kroki działania, o których już dawno myślałam. Dzięki tym warsztatom otrzymałam pewność, że wyznaczony przeze mnie kierunek rozwoju jest zgodny z moim wyobrażeniem swojej roli w organizacji, ale również zgodny z kierunkiem, który przyjął cały zespół.

• Sylwia Michalska  
menedżer projektu  
**PROFES**