

ZESPOLIĆ ZESPÓŁ

Sylwia Michalska



Każdy zespół dochodzi w pewnym momencie do punktu, który można nazwać stagnacją. Role zespołowe wydają się od dawna opisane, a rozwiązania problemów dokonuje się poprzez kopiowanie dotychczasowych praktyk. Jakie działania powinien podjąć lider zespołu, aby jego zespół mógł funkcjonować adekwatnie do zmieniających się wymagań rynku? Czy jest to zadanie stojące tylko przed liderem czy może lepiej zaangażować do niego cały zespół?

Jeżeli przeanalizujemy strukturę szkoleń realizowanych dla pracowników różnych organizacji, zauważymy, że w większości szkolenia te pogłębiają lub doskonalą umiejętności indywidualne: osobiste, menedżerskie, sprzedażowe. Owszem, wśród tych pozycji znajdziemy szkolenie dotyczące współpracy w zespole dla członków zespołów lub budowania zespołu dla liderów. Czy jednak ta wiedza i umiejętności są wystarczające, aby nasz zespół podążał w oczekiwanym przez organizację kierunku?

Wydaje się, że w wielu organizacjach zespoły pracownicze nie mają możliwości przyjrzenia się sobie uważniej. Funkcjonując w zespołach, wszyscy potrzebujemy motywacji, poczucia bezpieczeństwa, przynależności i solidarności

z grupą. Również poczucia, że działając razem uzyskujemy efekt synergii i wyższą jakość rozwiązań, bo w innym wypadku po co pracować w zespołach?

Co jest miarą lepszego lub gorszego funkcjonowania zespołu? Spróbujmy odpowiedzieć sobie na poniższe pytania w kontekście naszej pracy w grupie: Po co tu jestem? Za jaką pracę odpowiadam? Czy rzeczywiście jestem potrzebny? Jak moja praca wpływa na realizację celu? Jak praca innych osób wpływa na realizację mojego celu? Czy czuję się członkiem mojego zespołu? Czy jestem dobrze odbierany przez członków swojego zespołu? Jak oceniana jest moja praca i podejmowane przeze mnie działania?

Jeśli chcemy wyjść w naszą zawodową przyszłość musimy postawić pytania: Jak będzie wyglądała moja praca

za 2 lub 5 lat? Które kompetencje chcę doskonalić i rozwijać, aby sprostać oczekiwaniom mojej organizacji i rynku gospodarczego za 2 lub 5 lat?

I jeszcze kilka pytań w kontekście całego zespołu: Jakim jesteśmy zespołem? Co myślimy wzajemnie o swojej pracy? Które kompetencje zespołowe mamy dobrze rozwinięte, a które są naszą słabością? Które kompetencje będą nam potrzebne za 2 lub 5 lat i w jaki sposób powinniśmy je wzmacniać?

Często, ani z pozycji lidera, ani członka zespołu nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć na te wszystkie pytania. Głównym powodem jest to, że nie mamy wystarczającej wiedzy ani dystansu do własnych działań i całego zespołu. Nie udzielamy sobie na bieżąco informacji zwrotnej. Nie mamy również szansy i możliwości rozmawiania o sobie ja-

ko o zespole. Nieraz nawet nie wiemy czego możemy oczekiwać od naszych współpracowników ani od lidera zespołu, jak również czego się oczekuje od nas.

Czy możliwy jest więc rozwój zespołu w oczekiwanym przez organizację kierunku, bazujący tylko na kompetencjach i odczuciach menedżera zespołu i umiejętnościach pracy zespołowej jego członków?

Jest możliwy, choć ryzykowny. Po pierwsze dlatego, że menedżer posiada tylko swoją subiektywną opinię o zespole i jego członkach. Po drugie łatwiej jest rozwijać zespół przy pełnym zaangażowaniu wszystkich jego członków.

RZETELNA ANALIZA, RZETELNA DECYZJA

W przypadku gdy lider chce rozwijać swój zespół i siebie, proponujemy by w pierwszej kolejności dokonał kompletnej i profesjonalnej analizy. Zespół to ludzie, więc cenna byłaby analiza dotycząca poszczególnych człon-

„**Głównym celem badania TDA jest ustalenie kierunków rozwoju zespołu i jego członków dzięki określeniu zespołowych oraz indywidualnych obszarów doskonalenia.**”

ków zespołu w kontekście pracy grupowej (Ramka 1).

Jednym z narzędzi pomocnych w takiej analizie jest Team Development Analysis (TDA). Opiera się ono na bogatym doświadczeniu różnorodnych zespołów i organizacji, ale rów-

nież na istniejących teoriach budowania zespołu.

Sytuacja wyjściowa, w której znajduje się zespół, określana jest za pomocą badania opartego o feedback 360 stopni. Polega ono na tym, że członkowie zespołu dokonują samooceny swojej pra-

KIEDY WARTO PRZYJRZEĆ SIĘ SWOJEMU ZESPOŁOWI?

Sytuacje, w których menedżer ma najczęściej potrzebę zdiagnozowania kondycji swojego zespołu i/lub zespołów strategicznych:

Konieczność zmiany dotychczasowego sposobu działania zespołu ze względu na duże zmiany na rynku tj. wzrost konkurencji, utrata pozycji lidera.

Zmiana składu zespołu poprzez dołączenie kolejnych osób lub zmiany organizacyjne budujące nowe struktury w firmie.

Ugruntowany od bardzo dawna status zespołu, który broni swojej pozycji poprzez kopiowanie dotychczasowych praktyk – brak innowacyjności w grupie.

Złe nastroje w zespole, konflikty, napięcia.

5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Sytuacja wyjściowa, w której znajduje się zespół, określana może być za pomocą badania opartego o feedback 360 stopni.
2. Głównym celem badania jest ustalenie kierunków rozwoju zespołu i jego członków, dzięki określeniu zespołowych oraz indywidualnych obszarów doskonalenia.
3. Pracownikom zależy na spełnianiu oczekiwań. W związku z tym lider zespołu powinien zaproponować im odpowiedni sposób oceny.
4. Przy opisanym podejściu, często po raz pierwszy, zespół jest zaangażowany w rozwój i tworzenie nowej wizji swojej grupy.
5. Bierzemy pod uwagę odczucia lidera zespołu oraz wszystkich jego członków. Są one przecież ważnym barometrem funkcjonowania zespołu.



Rysunek 1. Obszary kompetencji podlegające badaniu TDA



Rysunek 2. Jedna ze stron raportu badania Team Development Analysis

cy oraz pracy zespołu, a także proszą kilka osób w zespole, tzw. obserwatorów o ocenę ich pracy. Głównym celem badania TDA jest ustalenie kierunków rozwoju zespołu i jego członków dzięki określeniu zespołowych oraz indywidualnych obszarów doskonalenia.

W pierwszej kolejności członkowie zespołu (wraz z menedżerem czy liderem zespołu) wypełniają kwestionariusze TDA, odpowiadając na pytania umożliwiające ocenę:

- Zespołu jako całości.
- Siebie samego.
- Wybranych członków zespołu – osoby wskazane jako obserwatorzy dokonują oceny osoby, która ich wskazała do udzielenia anonimowo feedbacku na ich temat.

Powyższej ocenie podlegają następujące obszary kompetencyjne (Rysunek 1). Efektem tego badania jest:

- Raport indywidualny dla każdego członka zespołu, czyli zestawienie własnej samooceny z percepcją postrzegania danej osoby przez wskazanych członków zespołu/obserwatorów.
- Raport zespołu diagnozujący obecną efektywność zespołu jako całości oraz stan pożądany w przyszłości.

Poniżej jedna ze stron raportu badania Team Development Analysis (Rysunek 2).

Analiza wyników i wypracowanie dalszych działań kontynuowane jest pod okiem konsultanta podczas warsztatów. Dzięki wynikom badania i ich analizie warsztaty stają się kamieniem milowym w funkcjonowaniu zespołu. Dlaczego? **Ponieważ często po raz pierwszy zespół jest zaangażowany w rozwój i tworzenie nowej wizji swojej grupy. Uczestnicy analizują mocne strony funkcjonowania zespołu, jak również zasta-**

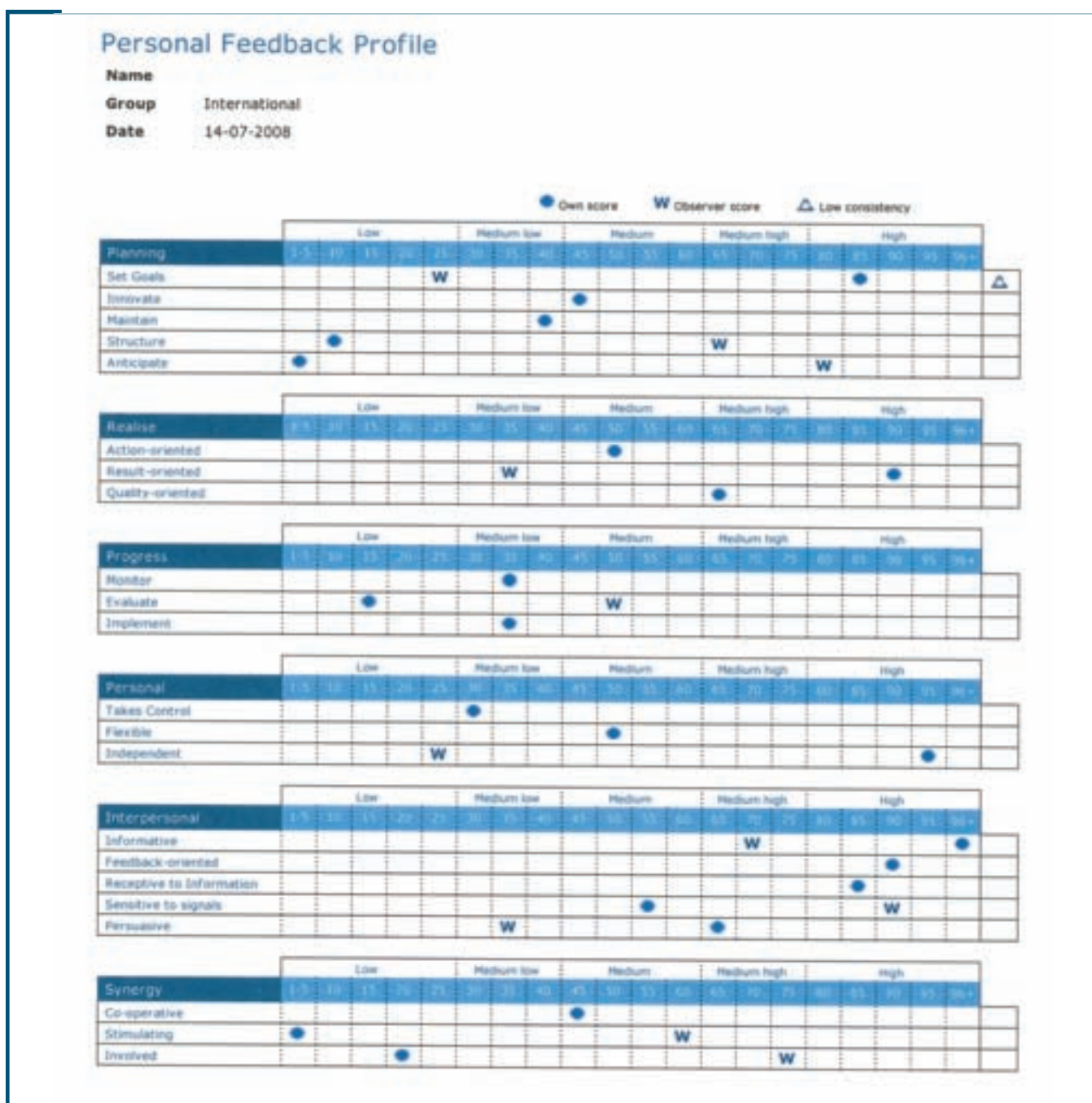
nawiają się nad obszarami, które muszą zostać wzmocnione, aby efektywniej realizować cele biznesowe. Ważne jest, aby wyniki zespołu przełożone zostały na codzienne zachowania uczestników w pracy zawodowej. Na tej podstawie dopiero konstruowany jest plan działań rozwojowych całego zespołu.

Drugim elementem analizowanym podczas warsztatów są wyniki indywi-

„Efekty pracy zespołu w wielu organizacjach mają znaczący wpływ na realizację celów całej firmy.”

dualne, czyli porównanie własnej oceny z percepcją własnej osoby przez innych członków zespołu. Jest to jeden z trudniejszych elementów warsztatów, podczas których konsultant moderuje

proces uświadamiania przyczyn występowania różnic w samoocenie i postrzeganiu danej osoby przez pozostałych członków zespołu. Rezultatem tej części warsztatów jest Indywidualny Plan



Rysunek 3. Jedna ze stron raportu badania Team Development Analysis

OPINIE

Wg 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, celem podniesienia efektywności pracy w zespole. Badanie i warsztaty stały się pretekstem do wdrażania potrzebnych zmian oczekiwanych przez organizację.*

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 dla mnie 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, które przyjął cały zespół – jedna z uczestniczek warsztatów.

Rozwoju, w którym dana osoba określa działania jakie podejmie oraz termin ich realizacji, aby nie tylko zwiększyć swoją efektywność, ale również umożliwić realizację Planu Zespołowego. Plan Zespołu oraz Indywidualne Plany Działania są ściśle ze sobą skorelowane.

PROCES TDA

(Rysunek 3.) Dlaczego warto przeprowadzić badanie TDA?

Podczas warsztatów TDA, lider zespołu dzięki obserwacjom i podjętym rozmowom, otrzyma wiele cennych informacji i planów działań do konsekwentnej realizacji w przyszłości.

Przeprowadzenia takiego badania może mieć bardzo istotne znaczenie dla lidera również z innych powodów.

Po pierwsze działania i podjęte później decyzje będą oparte na rzetelnej diagnozie zespołu, a nie na intuicji.

Po drugie, ludzie nie chcą zawodzić. W związku z tym lider zespołu powinien zaproponować im odpowiedni sposób oceny. Dzięki temu badaniu pracownicy będą wiedzieli jak wywią-

zuć się z powierzonych im zadań, realizowanych indywidualnie i w zespole. Jeżeli wyniki nie będą zadowalające, członkowie zespołu będą mogli skorygować swe działanie.

Po trzecie, dzięki takiemu sposobowi badania, bierzemy pod uwagę odczucia lidera zespołu oraz wszystkich jego członków. Są one przecież ważnym barometrem funkcjonowania zespołu (Ramka 2).

Efekty pracy zespołu w wielu organizacjach mają znaczący wpływ na realizację celów całej firmy. 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. Wynika to z założenia, że członkowie zespołu posiadający wysokie kompetencje stworzą zespół o równie wysokich kompetencjach. Rzeczywistość może jednak wyglądać nieco odmiennie. Dodatkowym argumentem do podjęcia pracy z zespołami, choćby tylko wybranymi, strategicznymi są duże zmiany organizacyjne, które dokonały się na przestrzeni ostatnich dwóch lat i, które są związane ściśle z kryzysem światowym. W przypadku gdy po dużych restrukturyzacjach panują nastroje niepokoju, strachu czy niezadowolenia, nawet wśród menedżerów, szkolenia z zakresu zarządzania zmianą mogą być niewystarczające. Wzmocnienie siły i efektywności zespołów, a także właściwe ukierunkowanie ich działań wydaje się tutaj kluczowe.

O AUTORZE



Sylwia Michalska – Menedżer Projektu PROFES®

Specjalizuje się w zarządzaniu projektami doradczo-szkoleniowymi, których celem jest rozwój umiejętności menedżerskich oraz sprzedażowych.

Swoje umiejętności zarządzania rozwijała poprzez realizację projektów dla sektora prywatnego oraz administracji samorządowej. W ramach współpracy z klientami, którzy znajdują się w czołówce swoich branż, prowadziła projekty doradcze, oparte między innymi o audyty organizacyjne czy licencjonowane narzędzia rozwoju, takie jak Team Development Analysis.



Rysunek 3. Proces TDA

PLAN DZIAŁANIA

Co możesz zrobić dla siebie i dla całego swojego zespołu.

1. Pomyśl o swoim zespole i zastanów się czy warto jest zaplanować jego rozwój w kontekście całej grupy oraz poszczególnych jego członków.
2. Porozmawiaj z wszystkimi lub wybranymi członkami zespołu (jeśli to możliwe) i przedyskutuj chęć i otwartość na otrzymanie feedbacku pracy zespołu i wytyczenia nowych kierunków rozwoju dla zespołu.
3. Poszukaj na rynku programu, dzięki któremu będzie możliwe profesjonalne przeprowadzenie takiego badania i otrzymania spójnych i jasnych wyników.
4. Zapisz się i ustal harmonogram działania. Może on wyglądać następująco:
 - Każdy z członków zespołu wskazuje osoby z zespołu, od których oczekuje feedbacku.
 - W terminie około 2 tygodni wypełniane są arkusze samooceny, oceny zespołu oraz oceny członków zespołu, którzy poprosili o feedback.

Udział w warsztatach i omówienie wyników oceny.

Rezultaty takiej oceny są dwupoziomowe. Pierwszy poziom to obraz całego zespołu w danej chwili i oczekiwanych kierunków zmian – są to dane otrzymane od wszystkich członków zespołu. Drugi poziom to wyniki feedbacków indywidualnych otrzymanych przez wskazane wcześniej przez każdego członka zespołu 3-4 osoby. Po nałożeniu na siebie tych dwóch poziomów każda osoba wypracowuje dla siebie Indywidualny Plan Działania. Zastanów się czy w Twojej organizacji jest osoba, która mogłaby wspierać Ciebie oraz poszczególnych członków zespołu we wdrożeniu Indywidualnego Planu Działania oraz planów dla zespołu. Może wsparcie we wdrożeniu powinno być wzmocnione pracą coacha lub sesją follow up.