

Dr Piotr Pilch

Katedra Nauk Społecznych

Akademia Leona Koźmińskiego

Badanie, model, test

– co nauka może wnieść do budowanie zespołu?

Kurt Lewin, znany amerykański psycholog społeczny, stwierdził 75 lat temu, że nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria. Mądre powiedzenia nie tracą na swej aktualności, mimo upływu czasu. Można im też nadawać walor ogólności, rozszerzając w ramach nauki nie tylko na tak wyrafinowane byty jak teorie, ale odnosząc także do takich naukowych przedsięwzięć jak badania, modele czy metody i techniki badawcze. Służą one temu, by na ich podstawie budować i weryfikować teorie, ale same też mają duży potencjał praktyczny. Poniżej przedstawię przykłady każdego z wymienionych elementów, które wiele wnoszą do naszego rozumienia procesów zachodzących w zespole i które pozwalają na przyspieszenie procesu jego tworzenia i osiągnięcia poziomu efektywnego funkcjonowania.

Powstawania zespołu to procesu przejścia od grupy niezwiązanych jednostek do zgranej całości z jasno określonymi:

- **celami i regulami** pracy,
- wyznaczonymi **rolami** i ich **hierarchią** (kluczowa rola **lidera**),
- podzielonymi **zadaniami**,
- wzorcami **współpracy** i będącej jej podstawą sprawną komunikacją.

Do wymienionych punktów grupa nie dochodzi od razu, może do nich nie dojść nigdy i nigdy nie stać się zespołem. Jak to się dzieje i dlaczego się to nie dzieje, mówi nam model rozwoju zespołu opracowany przez Bruce'a Tuckmana przy pomocy Mary Ann Jensen. Istotą tego modelu opis poszczególnych faz, przez które musi przejść grupa, by stać się zespołem. Każde z tych stadiów ma służyć wspólnemu wypracowaniu kolejnych elementów warunkujących efektywność zespołu, co nie znaczy, że dany element kształtowany jest tylko i wyłącznie w tym stadium. Początkowy etap tworzenia zespołu, który nosi nazwę **formowania**, ma za zadanie ustalenie i akceptację celów oraz poznanie się wzajemne

członków i w jego wyniku ustabilizowanie składu zespołu. Ta ramy są podstawą walki o podział zasobów w grupie, takich jak miejsce w hierarchii, wpływ na podejmowane decyzje czy realizowane zadania i sposoby pracy. Ta faza **konfrontacji** wymaga od lidera szczególnych umiejętności, by charakterystyczne dla niej konflikty i napięcia nie doprowadziły do rozpadu grupy lub przyjęcia na tym etapie dysfunkcyjnych rozwiązań. Konflikt jest potrzebny, ale konflikt o charakterze konstruktywnym, by móc w kolejnym, trzecim stadium – **normowaniu** wypracować reguły komunikacji i współpracy. W tej fazie ma miejsce wspólne rozwiązywanie problemów i udzielanie informacji zwrotnej. W jej wyniku zespół, bo może już nosić to miano, doskonalą w fazie **dojrzałości** swoje funkcjonowanie maksymalizując efektywność dzięki zjawisku synergii, czyli moltiplicowania efektów jednostkowych. Nie można zapominać o ostatnim etapie pracy zespołu, o jego **rozpadzie**. Jest to bardzo ważna faza, o której odpowiednim „przeżyciu” przez zespół często się zapomina. Ma ona znaczenie nie tylko dla podsumowania i zamknięcia tego, co było do tej pory, ale i otwarcia na nowe procesy tworzenia struktur współpracy – budowania nowych zespołów. Mamy z nią do czynienia, gdy projekt ulega zakończeniu, dział podlega reorganizacji czy opuszcza go jego dotychczasowy przełożony lub znaczący członek. Istotne jest wtedy nie tylko podsumowanie na poziomie poznawczym, ale i pozwolenie na wyartykułowanie i przeżycie emocji związanych z faktem rozstania. W ten sposób cykl rozwoju zespołu zostanie zamknięty.

Pomocą w drugiej fazie tworzenia zespołu – fazie konfrontacji, gdy ustalana jest hierarchia i dzielone role i obowiązki jest znajomość psychologicznych profili poszczególnych członków grupy. Doskonałym narzędzie identyfikowania takich profili jest Kwestionariusz Ról Zespołowych brytyjskiego teoretyka i praktyka zarządzania dr Meredith Belbina. Test ten zawiera w pierwotnej wersji 8, a obecnie 9 ról pełnionych przez daną osobę w trakcie współpracy z innymi, takich jak: Praktyczny Organizator, Naturalny Lider, Siewca, Człowiek Kontaktów, Sędzia, Perfekcjonista, Człowiek Akcji i Człowiek Grupy oraz dodany, jako ostatni Specjalista. Role te niosą informacje o preferencjach, nie tylko wobec aktywności zespołowej, ale i indywidualnej takiej jak np. typ pracy. Pozwalają koncentrować aktywność jednostki na jej potencjale – rolach dominujących, starając się deficyty (role, które nie występują) realizować za pośrednictwem innych osób. Omawiane narzędzie pozwala na dopasowanie członków zespołu do zadań (stanowisk w dziale, funkcji w projekcie) i do siebie nawzajem, by maksymalizować zarówno korzyści z pracy indywidualnej jak i wspólnej, dzięki efektowi synergii. Istotne jest także to, że zwraca ono uwagę nie tylko na pozytywne danej roli, ale także na występujące w niej akceptowalne i nieakceptowalne słabości. Daje to nie tylko wgląd danej osobie w siebie, ale też umożliwia sprawowanie kontroli nad zidentyfikowanymi słabymi stronami, czy w sposób autonomiczny, czy przy wsparciu przełożonego.

Ta kluczowa rola przełożonego w egzystencji zespołu i poziomie jego pracy została potwierdzona w badaniach profesora Freda Luthansa przeprowadzonych w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Interesowało go, co tak naprawdę robią menedżerowie w pracy i jakie są tego rezultaty. Interesowali go zarówno ci, którzy mieli efekty w postaci wyników pracy zespołu i zadowolenia jego członków, jak i ci, którzy szybko awansowali w organizacji. Okazało się, że nie są to pokrywające się zbiory. Menedżerowie, którzy mogli się pochwalić wynikami swoich zespołów koncentrowali się na aktywnościach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi na poziomie działu i komunikacją związaną z wykonywaniem pracy. Dbali oni o to, by ich podwładni byli kompetentni i zmotywowani oraz wiedzieli na bieżąco, co mają robić lub nie bali się o to zapytać. Menedżerowie, którzy szybko pięli się po szczeblach firmowej hierarchii, rozwijali swoje relacje z otoczeniem, intensywnie uczestniczyli w komunikacji nieformalnej, budowali sieć kontaktów wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz prowadzili własną politykę w celu realizacji zamierzonych celów. Potrafili odpowiednio tworzyć swój wizerunek i sprawnie posługiwali się technikami wywierania wpływu. Wniosek jest prosty - masz to, w co inwestujesz. Jeżeli zajmujesz się swoim zespołem i każdym jego członkiem z osobna oraz poświęcasz temu prawie $\frac{3}{4}$ swojego czasu pracy, to musi to dać pożądane efekty.

Podane powyżej przykłady wartościowych, z punktu widzenia praktyki biznesowej, wytworów nauki pozwalają zobrazować jej znaczenie w rozwiązywaniu codziennych problemów działalności gospodarczej i kwestii za jakimi styka się każdy lider zespołu, niezależnie od tego jak nazywa się jego funkcja czy stanowisko. Dzięki naukom społecznym związanym z zarządzaniem możemy lepiej zrozumieć, wyjaśnić i przewidzieć to, co dzieje się w środowisku pracy, a dzięki tej wiedzy modyfikować w pożądanym kierunku procesy organizacyjne.