

Definiowanie ról w zespole

Autorzy: Zespół NLP Neuroedukacji

Źródło: <http://sprzedaz.org/content/view/85/57/>

Zespół to coś więcej niż prosta suma tworzących go osób. Jest to grupa ludzi, którzy wspólnie osiągają takie efekty, których nie byliby w stanie osiągnąć osobno. To zjawisko nazywane jest synergią, która pojawia się dzięki współpracy i uzupełnianiu się talentów poszczególnych osób.

To sprawia, że taka grupa ludzi może osiągnąć więcej i to nie tylko ze względu na ilość rąk do pracy.

Czym zespół nie jest?

- zbiorem osób znajdujących się przypadkowo w tym samym miejscu pracy, - zbiorem osób, które przypadkowo mają tego samego szefa, - zbiorem osób, które wykonują takie same działania.

Żyjemy w erze zespołów. To one stanowią kluczową część każdego przedsięwzięcia i są podstawową jednostką pozwalającą osiągać zamierzone cele. Większość nowoczesnych organizacji uznaje ten fakt, chociaż osiągnięcia są wciąż mierzone i nagradzane w kategoriach pojedynczych osób. Zespół jest systemem, w związku z tym podlega zasadom myślenia systemowego i uczenia systemowego. Tylko taki zbiór osób, które potrafią uczyć się i wykorzystywać informacje zwrotne, ma szansę stać się zespołem. Zespół staje się, co oznacza, że jego tworzenie nigdy się nie kończy - jest to system dynamiczny. Wszyscy członkowie zespołu uczą się dla siebie i od siebie nawzajem. Aby wiedza, będąca efektem procesu uczenia nie została utracona, musi stać się jawna dla pozostałych członków zespołu, po to, by pozostali mogli uczyć się na błędach i sukcesach swoich kolegów. Wiedza oznacza władzę. W dawnych czasach dostęp do źródła wiedzy miał głównie kierownik. To on wiedział, jak zadania powinny być wykonane i kto powinien je wykonać. Dzisiaj wiemy, że organizacje, w których ludzie zatrzymują swoją naukę dla siebie samych, nie jest w pełni efektywna, a najbardziej efektywny kierownik to taki, który jest dobrym graczem zespołowym.

Efektywnie działający zespół to taki, który osiąga jak najlepsze efekty jak najmniejszym wysiłkiem, w jak najkrótszym czasie. Tworzenie, a następnie prowadzenie zespołu jest procesem dynamicznym, a przy tym nigdy nie jest nudne i nigdy się nie kończy. Kreowanie efektywnie działającego zespołu wymaga uwzględnienia czterech głównych czynników:

* cel, w jakim zespół został stworzony - cel powinien być jawny i akceptowany przez wszystkie tworzące go osoby. Tylko wówczas mogą one w pełni zmotywować się i zaangażować w jego realizację,

* osoba lidera - lider to przede wszystkim osoba, która wie, jak motywują się pozostałe osoby, zna ich talenty i w odpowiedni sposób, w odpowiednim czasie potrafi je wykorzystać. Dobry lider sprawia, że zespół działa sam i interweniuje tylko wtedy gdy jest to konieczne. Jego zachowanie sprawia, że pozostałe osoby czują się ważne,

* skład zespołu, w tym role poszczególnych osób - optymalny skład zespołu to taki, który zapewnia harmonijną równowagę trzech talentów: tworzenia wizji, planowania i krytykowania. Każdy sprawnie działający zespół potrzebuje tych trzech umiejętności w

podanej sekwencji. Jeśli brakuje którejs z nich, bądź ujawniają się w niewłaściwej kolejności, wówczas zespół działa "jakoś", ale nie jest w stanie działać optymalnie,

* wzorce komunikacji, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu udzielania informacji zwrotnych oraz negocjowania i rozwiązywania sytuacji konfliktowych - w sprawnie działającym zespole każda osoba jest w stanie komunikować się bezpośrednio z każdą z pozostałych osób, nie ma "zatorów" komunikacyjnych i wszystkie sprawy są w miarę możliwości wyjaśniane na bieżąco.

Wszystkie powyższe czynniki wpływają na siebie nawzajem i są od siebie zależne. W tym artykule zajmiemy się głównie rolami poszczególnych osób w zespole. Pragniemy zaprezentować metodę, która służy do identyfikowania i optymalnego wykorzystania różnych sposobów widzenia świata i różnych stylów myślenia. Będzie ona pomocna w pogłębieniu zrozumienia i rozwinięciu zdolności do komunikowania się w bardziej efektywny sposób.

"Wizjoner", "Planista" i "Krytyk" to typologia szczególnie przydatna w kontekście planowania. Efektywne planowanie wymaga określania i zarządzania serią stanów pośrednich, które prowadzą do celu poprzez wykorzystanie pętli sprzężenia zwrotnego.

Cykl: Wizjoner, Planista i Krytyk jest efektywnym sposobem do identyfikowania i nawigowania poprzez stany pośrednie do stanu pożądanego:

- * Stan Wizjoner służy do generowania i wybierania odpowiedniego celu,
- * Stan Planista służy do definiowania i uściślenia sposobu dojścia do celu,
- * Stan Krytyk służy do oceniania i zapewniania informacji zwrotnej na temat postępu w zbliżaniu się do celu.

Celem prezentowanej strategii jest pomoc w rozwijaniu planu zespołowego. Jest to możliwe dzięki myśleniu o nim z wykorzystaniem różnych perspektyw. Poszczególne osoby w sposób naturalny wykazują tendencje do myślenia w jeden z powyższych sposobów. Sprawnie działający zespół potrzebuje wszystkich trzech umiejętności, używanych w odpowiedniej kolejności.

Wizjoner - "Chcę!"

Formułuje cel w sposób pozytywny;

Wskazuje dlaczego warto go osiągnąć

Podstawowe pytanie: Co?

Styl myślenia: Wizja - Zorientowany na duże cele, długoterminowe.

Postawa: Wszystko jest możliwe.

Podstawowa mikro strategia: Synteza i zaangażowanie wszystkich zmysłów.

Fizjologia: Głowa uniesiona, oczy skierowane ku górze.

Pytania:

- * Co chcesz osiągnąć? (w odróżnieniu od czego chcesz uniknąć lub czego nie chcesz)
- Moim celem jest ...
- * Dlaczego chcesz to osiągnąć? Jak jest tego intencja? Moją intencją jest ...
 - * Jakie będą z tego korzyści? W efekcie tego osiągniemy następujące korzyści: ...
 - * Po czym poznasz, że osiągnąłeś zamierzony efekt? Sygnałem, że osiągnąłem swój cel będzie ...

Realista /Planista /Strateg - Jak?

Ustala ramy czasowe i główne kroki do celu;

Dbą o to, by kroki te były inicjowane przez osobę (lub grupę osób) realizującą ten cel;

Dbą o to, by progres był zdefiniowany w postaci kryteriów obserwowalnych zmysłowo.

Podstawowe pytanie: Jak?

Styl myślenia: Działanie - zorientowany na krótkoterminowe kroki, efekty.

Postawa: Zachowuje się tak, jak gdyby cel był osiągalny.

Podstawowa mikro strategia: Asocjuje się z poszczególnymi etapami planu.

Fizjologia: Głowa i oczy prosto, lekko pochylony do przodu.

Pytania:

- * Kiedy ostateczny cel będzie zrealizowany? Ramy czasowe dla tego celu to ...
- * Kto będzie w to zaangażowany? (Wyznacza osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych części planu i całości) Koordynatorem całości przedsięwzięcia jest ... , za etap I odpowiada ... , etc. ...
- * Jak konkretnie zrealizujemy ten cel?
- * Jaki jest ostatni krok?
- * Jaki jest przedostatni krok?
- * Jaki jest poprzedni krok? ...
- * Jaki jest pierwszy krok?
- * Po czym poznasz, że zbliżamy się do celu?
- * Jakie sygnały będą wskazywały rozpoczęcie następnego etapu?
- * Oznaką, że zbliżamy się do celu będzie ...
- * Sygnałem, że czas rozpocząć drugi (trzeci, ... , ostatni) będzie ...
- * Po czym poznasz, że osiągnęliśmy cel? Będę wiedział, że osiągnęliśmy cel, kiedy ...

Krytyk / Test / Informacja zwrotna - "Czy to możliwe?"

Upewnia się, że nic nie stracimy realizując ten cel

Podstawowe pytanie: Czego brakuje?

Styl myślenia: Logika - Unikanie możliwych problemów poprzez znajdowanie braków.

Postawa: Zastanawia się, co by było, gdyby pojawił się problem.

Podstawowa mikro strategia: Przyjmuje rolę obserwatora.

Fizjologia: Oczy skierowane ku dołowi, głowa lekko w dół przechylona w lewą stronę.

Pytania:

- * W jaki sposób ten nowy pomysł będzie działał i kto może go wesprzeć, a kto będzie nie zadowolony? Ten pomysł najbardziej poruszy ...
- * Jakie są ich potrzeby i co może ich zainteresować? Ich potrzeby w tym względzie to...
- * Dlaczego ktoś może mieć obiekcje do tego planu? Ktoś może mieć obiekcje do tego planu, ponieważ ...
- * Jakie korzyści możemy stracić jeśli zrealizujemy ten plan? Możemy stracić ...
- * Jak inaczej możemy zachować te korzyści realizując ten plan? Te korzyści możemy zachować jeśli ...
- * Kiedy i gdzie nie należy realizować tego planu? Nie robiłbym tego ...
- * Czego jeszcze potrzeba bądź czego brakuje w tym planie? Potrzeba jeszcze uwzględnić (dodać) ...
- * Jeśli czegoś potrzeba lub brakuje w tym planie, to jakie pytanie zaczynające się od słowa "Jak" można postawić?
- * Jak ...

Wizjoner

Jak można byłoby uwzględnić to, czego jeszcze potrzeba lub czego brakuje w tym planie?
Możliwym rozwiązaniem byłoby ...

Realista /Planista /Strateg

Jak konkretnie i kiedy konkretnie można by było włączyć to do planu? To może być wykorzystane ...

- a)
- b)
- c)

Krytyk / Test / Informacja zwrotna

Co jeszcze jest potrzebne lub czego jeszcze brakuje w tym planie?

To czego potrzeba (brakuje), to

Jeśli czegoś potrzeba lub brakuje w tym planie, to jakie pytanie zaczynające się od słowa "Jak" można postawić?

Jak ...

Efektywne zarządzanie grupą wymaga ciągłego włączania perspektyw poszczególnych członków grupy. Jednocześnie, podstawowym kryterium zarządzania dynamiką grupy jest równowaga. Oznacza ona, że żaden styl myślenia nie powinien być faworyzowany kosztem innych. Wizjoner, Planista i Krytyk nie są typami osobowości, ale tendencjami przejawianymi przez poszczególne osoby. Są różne strategie i cele dla różnych stylów myślenia, na przykład:

- Marzyciel pomaga w poszerzaniu przestrzeni percepcji związanej z wizją,
- Zadaniem Planista jest definiowanie działań koniecznych do jej zrealizowania,
- Funkcją Krytyka jest ocena opłacalności i zysków związanych z wizją i sposobem jej realizacji.

Przedstawiony model opisuje dynamicznie zrównoważony proces. Różne style myślenia mogą wspierać się wzajemnie lub działać na siebie destrukcyjnie. Podstawowym zadaniem zarządzania grupą jest uczenie się sposobu, w jaki można utrzymać dynamiczną równowagę wewnątrz zespołu. Przedstawiony model znany jest w NeuroLingwistycznym Programowaniu jako Strategia Twórczości Walta Disney'a. Została ona wyłoniona i opracowana przez Roberta Dilts'a na podstawie sposobu kierowania pracą zespołową, jaki stosował Walt Disney, aby zainspirować, zorganizować i doprowadzić do perfekcji pracę zespołu ludzi w swojej firmie. Walt Disney nie potrafił rysować i nie układał scenariuszy swoich filmów, natomiast był doskonałym przywódcą i managerem, potrafił inspirować i koordynować pracę wielu ludzi. Jeden z jego rysowników powiedział kiedyś o nim: "...Właściwie, to było trzech różnych Waltów: marzyciel, realista i krytyk. Nigdy nie wiedziałeś, z którym z nich za chwilę się spotkasz." Stanowi to nie tylko doskonały opis wybitnego człowieka, ale również intuicyjny wgląd w proces twórczości i efektywnego planowania. Te oraz inne strategie przywództwa opisane są przez Roberta Dilts'a w książce : Visionery Leadership Skills, którą serdecznie polecamy, jako poszerzenie i pogłębienie materiału zawartego w tym artykule.