

EFEKTYWNA WSPÓLPRACA W ZESPOLE

WG KONCEPCJI M. WOODCOCKA

Jan Przewoźnik

Wiele wzorców efektywnego zarządzania zespołami ludzkimi zostało już odkrytych, ale jednak w praktyce nie zawsze łatwo wciela się je w życie. Praca w zespołach ciągle przynosi trudne problemy, do których nie chcą pasować teoretyczne rozwiązania. Gdy dobór ról jest wyraźnie nieprawidłowy; gdy coraz mniej satysfakcji z pracy; gdy błędy nie wzbogacają doświadczenia, ale są okazją do stosowania kar; gdy panuje niezdrowa rywalizacja a na twarzach pracowników widoczne jest przygnębienie, złość, zaciętość lub nawet jawna wrogość; gdy brak perspektyw rozwoju indywidualnego i twórczego podejścia do rozwiązywania problemów... Gdy może przez myśl niejednego menedżera przemyka marzenie: "Gdybym miał lepszych współpracowników ...", to może właśnie wtedy warto mu podsunąć tę myśl przeciwną i pozytywną: "Masz dobrych pracowników!"

Podsunać mu tę myśl i zaopatrzyć w solidne narzędzie teoretyczne, wspomagające działalność zespołu!

Otóż w rozwiązaniu wielu praktycznych problemów kierowania zespołami może pomóc znajomość interesującej koncepcji efektywnej współpracy w zespole według Mike'a Woodcocka (Woodcock 1989). Jest to koncepcja ceniona w krajach Europy Zachodniej, w Polsce natomiast mało znana. W niniejszym artykule pragnę przybliżyć tę koncepcję angielskiego konsultanta i specjalisty w dziedzinie zarządzania. Podejście Woodcocka wydaje mi się szczególnie godne uwagi z kilku powodów.

Po pierwsze, Woodcock przedstawia bardzo elastyczną koncepcję efektywnego zespołu; taką, którą można odnieść zarówno do zespołów w środowisku pracy, jak i w sporcie, rodzinie. Po drugie, jego teoria wsparta jest solidnymi narzędziami badawczymi. Dzięki "Kwestionariuszowi bloków" każdy menedżer może zbadać silne i słabe strony swojego zespołu, a w konsekwencji podjąć takie kroki, które wyeliminują czynniki hamujące współpracę w zespole. Warto przy okazji zauważyć, że kwestionariusz Woodcocka obejmuje większą ilość elementów, niż np. znany kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego D. A. Kolba, I. R. Rubina i J. M. Mc Intyre'a. Po trzecie, dzięki kwestionariuszowi badającemu podział ról w zespole menedżer będzie mógł z kolei zbadać, czy jego zespół "gra w optymalnym składzie" A w literaturze przedmiotu nie kwestionuje się już ważności podziału ról w zespole (por. np. znaczenie doboru ról w zespole wg M. Belbina; cyt. za Adair 1987).

CO TO JEST ZESPÓŁ?

Zacznijmy od podstawowego ustalenia - co to jest zespół? Jeśli otwarcie i odważnie będziemy poszukiwać już tylko synonimów do terminu "nasz zespół", to możemy odkryć jego prawdziwą "twarz". Np. wiele mogą powiedzieć o zespole porównania takie jak: spółka, gremium, areopag, ekipa, drużyna, załoga, obsada, towarzystwo, banda, wataha, horda, klika, mafia, koteria ...

Nie wdając się szczegółowo w spory teoretyczne możemy powiedzieć, że zespół to grupa ludzi wspólnie działających, pracujących, wykonujących wspólnie czynności określonego

rodzaju. Zespół to grupa ludzi, którzy mają wspólne cele i którzy muszą współpracować, żeby je osiągnąć. Podkreślić tutaj trzeba szczególnie słowa: "wspólne cele"! W bardzo obszernej literaturze psychologicznej poświęconej technikom osiągania sukcesów zarówno przez jednostki, jak i zespoły, powtarza się często ważność tego elementu: umiejętności wyznaczania celów (Alder 1997, Covey 1996, 1997, Gleeson 1997, Sommer, Falstein 1996).

Słowo "sukces" powinno być tu rozumiane bardzo szeroko. Zespoły, jak rodzina, mogą udzielać wsparcia i pomagać swym uczestnikom, mogą koordynować działania jednostek, mogą zwiększać zaangażowanie, mogą tworzyć "miejsce do bycia", a więc realizować potrzebę przynależności, mogą wspomagać uczenie się i rozwój jednostek, mogą rozszerzać i wzbogacać kontakty społeczne, mogą po prostu dać satysfakcjonujące, stymulujące i przyjemne środowisko pracy. Trzeba zauważyć, że koncepcja współpracy w zespole według Woodcocka jest zgodna podmiotowym podejściem do pracy, w którym ważne są nie tylko zadania do wykonania, ale także jednostki i ich potrzeby. Jednego z wielu pozytywnych i efektywnych przykładów takiego podejścia dostarczyli menedżerowie zarządzający koncernem Forda (por. np. Petersen, Hillkirk 1993), a podbudowy teologicznej dokonał Jan Paweł II w encyklice "Laborem exercens" (1981).

Grupa ludzi tworzy **zespół**, gdy są spełnione pewne warunki. Po wielu latach badań psychologowie dość zgodnie wskazują na niektóre charakterystyczne cechy zespołów z prawdziwego zdarzenia (Woodcock 1989; Stott, Walker 1995; Stoner, Wankel 1996, Gick, Tarczyńska 1999). Menedżer, który dba, żeby były one obecne i w jego zespole, dba tym samym nie tylko o lepsze wyniki ekonomiczne, ale ma na uwadze także osiągnięcie szerszej pojętego sukcesu, uwzględniającego komfort psychiczny poszczególnych jednostek (por. m.in. Adair 1987, Maxwell 1994, Gordon 1996).

Oto ważniejsze cechy zespołów.

Określony udział - dwóch lub więcej ludzi, których można określić nie tylko z imienia i nazwiska, ale także poprzez role, jakie spełniają.

Świadomość bycia w grupie - uczestnik zespołu ma poczucie bycia w nim, postrzega zespół jako jedność, potrafi zidentyfikować innych jego uczestników.

Poczucie wspólnego celu - uczestnicy zespołu mają wspólne zadanie do wykonania, wspólne cele lub zainteresowania.

Współzależność - uczestnicy potrzebują wzajemnej pomocy w dążeniu do celu.

Interakcja - uczestnicy zespołu komunikują się wzajemnie ze sobą, wpływają na siebie, reagują.

Normy - uczestnicy przestrzegają pewnych pisanych i niepisanych norm postępowania.

Struktura - istnieje pewna określona hierarchia ról w zespole.

Zdolność do działania w jedności - zespół może działać jak pojedynczy organizm, tworząc coś, co określa się czasem jako "duch zespołu".

CZYM JEST PRACA ZESPOŁOWA?

Truizmem stało się już twierdzenie, że sukces zespołu zależy nie tylko od umiejętności poszczególnych jego uczestników, ale także od sposobu w jaki jednostki udzielają sobie wsparcia i pracują ze sobą! Dopiero w warunkach rzeczywistej współpracy łatwiej uzyskać efekt synergiczny działania zespołu; efekt ukazujący, że dobrze współpracująca z sobą całość jest czymś więcej niż tylko sumą poszczególnych ludzi. A prawdziwym kluczem do sukcesu w pracy zespołowej jest sposób odnoszenia się do siebie uczestników zespołu. W swych poszukiwaniach praktycznych i teoretycznych Woodcock doszedł do wniosku, że działanie efektywnych zespołów wspiera się na następujących filarach.

PODSTAWY EFEKTYWNEJ PRACY ZESPOŁOWEJ

1. Zrównoważone role
2. Jasne i uzgodnione cele
3. Otwartość i konfrontacja
4. Wsparcie i zaufanie
5. Współpraca i konflikty
6. Trafne postępowanie
7. Właściwe kierownictwo
8. Systematyczny przegląd
9. Rozwój indywidualny
10. Właściwe relacje międzygrupowe
11. Dobra komunikacja

Zajrzyjmy pod ten most, prowadzący zespoły ku efektywniejszej przyszłości i przyjrzymy się każdemu z filarów.

ZRÓWNOWAŻONE ROLE

Wyobraźmy sobie taki mecz: słynny z Olimpiady w Montrealu polski zespół siatkarzy walczy przeciwko zespołowi złożonemu z sześciu "Skorków". Trenerzy, którym zadałem to pytanie, nie mieli wątpliwości: wygra zespół ludzi, wyspecjalizowanych w pełnieniu różnych ról w zespole! Podobnie jest w środowisku pracy. Jeśli sam menedżer i jego ludzie razem spełniają różnorodne, wzajemnie się dopełniające role w zespole, to mogą się spodziewać zwiększonej efektywności. Jakie role powinni przejąć poszczególni uczestnicy zespołu? Oto one.

LIDER, to ten, który formuje zespół, rozpoznaje jego potrzeby, silne i słabe strony, określa wkład uczestników, ustala cele, kontroluje działanie, w razie konieczności zwołuje spotkania, albo czyni to regularnie, aby "trzymać rękę na pulsie".

Dobrze jeśli w zespole jest **CHALLENGER** czyli **CZŁOWIEK WYZYWAJĄCY!** To ten, który potrafi zastosować niekonwencjonalne podejście, popatrzeć na sprawy świeżym okiem. Ale to też ten, kto atakuje ustalony porządek, wprowadza element zaskoczenia. I za to może być w grupie niezbyt lubiany, nawet szykanowany! A przecież jest to osoba z mnóstwem idei, która dzięki temu, że burzy w zespole stan samozadowolenia, może wznieść jego działanie na wyższy poziom! Często w sukurs może mu przyjść **INNOWATOR**, który wprowadza nowe metody, ocenia nowe idee, buduje na ideach innych, przekształca idee w strategię postępowania, rozwiązuje złożone zagadnienia. To on także motywuje innych, ukazuje wizję, wysuwa nowe pomysły.

Kolejną niezwykle ważną postacią w zespole jest **KONTROLER JAKOŚCI** - zorientowany na jakość i wyniki, zachęca siebie i innych do osiągania coraz wyższych standardów w pracy. Podobnie może działać **ZORIENTOWANY NA WYNIKI**. Jeśli taki człowiek umiejętnie prowadzi, narzuca ramy czasowe, sprawdza postęp, wykazuje zaangażowanie w zadanie, to jego działania mogą być szybko zamienione na bardzo wymierne pozytywne efekty finansowe. Wspomniane dwie ostatnie role uzupełnić może jeszcze **REWIDENT**, który obserwuje, sprawdza wykonanie, wprowadza regularne przeglądy, przekazując przy tym informacje zwrotne - czyli działa w zespole jak zwierciadło.

W organizacjach zespoły nie tylko współpracują między sobą, ale także ścierają się, gdy następuje konflikt interesów. Dlatego w zespole ważną rolę spełnia **AMBASADOR**. To on zwraca uwagę na środowisko zewnętrzne; reprezentuje zespół na zewnątrz, buduje pomosty z innymi zespołami. Dobrze jest też mieć w zespole **DYPLOMATĘ** - który w trudnych chwilach dla zespołu forsuje dyplomatyczne rozwiązania, jest dobrym negocjatorem, o pragmatycznym nastawieniu, ma przy tym silne wpływy w zespole.

Podobnie jak Dyplomata może działać **CEMENTUJĄCY ZESPÓŁ**, który skracza dystans, buduje relacje, unika burzenia ustalonego porządku. Cementujący zespół jest często konserwatywny i dlatego może czasem mieć kłopoty w porozumieniu się z tymi, którzy chcą zmian. Podobnie działa **WSPIERAJĄCY**. Buduje morale w zespole, wprowadza odprężenie do zespołu, rozwiązuje konflikty, udziela dobrych rad, wspiera, zachęca, dodaje odwagi.

Jeśli zawiodą próby godzenia zespołu przez Dyplomata, jeśli Cementujący nie spoi poszczególnych ogniw, jeśli Wspierający nie zbuduje pozytywnych relacji na dobrych stronach zespołu, to być może konieczne będą jeszcze dwie ważne osoby: Sędzia i Ekspert. **SĘDZIA** - to ten który słucha, ocenia, rozważa. Sędzia nie będzie adwokatem, ale da poczucie sprawiedliwości; lub odwoła się do Eksperta. **EKSPERT** dokona specjalistycznych ekspertyz i ukaże profesjonalny punkt widzenia.

Krótką analizą pełnionych w zespole ról, według przedstawionego wyżej schematu, może przynieść menedżerowi konkretne korzyści. Czy niektóre osoby nie dublują niepotrzebnie pewnych ról? Które role są kluczowe dla osiągnięcia wyznaczonych celów? Czy można jednej osobie wyznaczyć pełnienie kilku ról? Analiza ról w zespole może dać menedżerowi podstawy do podjęcia efektywnych z ekonomicznego punktu widzenia decyzji- gdy można na przykład zredukować ilość osób w zespole, przenieść pewne osoby do wykonania innych zadań. Może też taka analiza przynieść korzyści psychologiczne - gdy doprowadzi do tak zwanego "wzbogacenia pracy" na stanowisku roboczym (por. Koźmiński, Piotrowski 1995; Kożusznik, Jezierski 1984), przez przydzielenie dwóch, trzech ról jednej, odpowiedniej do ich pełnienia osobie.

Cóż, oprócz takich wspaniałych postaci mogą pojawić się w zespołach "trudni ludzie", których spotykamy na co dzień: świętobliwa, kaznodzieja, krytykantka, rządzićiel, przygnębiona, zalatana, męczennica, leniuch, apostołka, atleta, plotkarka, pani uraza (Littauer, 1994). Ludzie trudni są wymagający, nieprzystępni, oporni, niełatwo ich zrozumieć, trudno współpracować z nimi. Ale ... ale są szanse na ich obłaskawienie, pozyskanie dla zespołu. Taką szansę stwarzają wymieniane przez Woodcocka kolejne ważne elementy efektywnej współpracy w zespole! W drugiej części artykułu będziemy postępować więc dalej za jego myślą.

JASNE I UZGODNIONE CELE

Nacisk powinien być położony na "wyniki do osiągnięcia", a nie na "rzeczy do robienia". Przy czym jest niezwykle istotne, aby zwierzchnicy i podwładni uzgodnili wspólnie swe działania.

OTWARTOŚĆ I KONFRONTACJA

Nie można bać się "rozkołysania łodzi". Problemy są dobrą okazją do poprawy działania. Jeśli w zespole nastąpi poprawa komunikacji, z aktywnym słuchaniem, z rzetelnym przekazywaniem sobie wzajemnie informacji zwrotnej, jeśli konstruktywnie rozwiązywane będą konflikty, to takie działania zaowocują zwiększeniem samowiedzy zespołu i jego efektywności.

WSPARCIE I ZAUFANIE

Jedna z możliwych definicji wsparcia: to wzmacnianie poprzez obecność. Zaufanie trudno budować, a bardzo łatwo stracić. I tak naprawdę nie można zmusić kogoś do zaufania. Trzeba je budować własnym przykładem.

Ważna rola w budowaniu wsparcia i zaufania przypada liderom, którzy powinni być dobrymi słuchaczami, często chwalić i doceniać swych pracowników, zachęcać ich, dodawać im odwagi, koncentrować się nie tylko na zadaniach, ale także na kwestiach, które członkowie zespołu postrzegają jako ważne i realistyczne.

WSPÓŁPRACA i KONFLIKTY

Współpraca to praca wykonywana razem w celu osiągnięcia korzyści. Trzeba mieć tutaj na uwadze, że mogą to być korzyści finansowe, ale także i psychologiczne.

Rozwiązywanie konfliktów może bazować na kilkietapowym modelu:

- a) sprawdzenie, co spowodowało wystąpienie problemu pomiędzy ludźmi lub grupami;
- b) zwołanie uczestników incydentu i przedyskutowanie, o co chodzi, a także analiza komponentów sytuacji kłopotliwej;
- c) wyjaśnienie oczekiwań i ról;
- d) odkrycie, jak doprowadzić do przekazywania pozytywnych informacji zwrotnych i jak zachęcić do otwartości;

- e) odkrycie, jak i kiedy strony nie zainteresowane mogą także pomóc;
- f) osiągnięcie zgody co do przyszłych działań.

TRAFNE POSTĘPOWANIE

Chodzi tu o trafność metod, sposobów działania, w stosunku do jasno określonych celów. Warto zwrócić przy tym uwagę:

- 1) Jak są decyzje podejmowane.
- 2) Jak są decyzje wcielane w życie.
- 3) Jak decyzje są następnie kontrolowane, oceniane.

O tym co się dzieje w zespole decyduje lider, ale może to robić na cztery sposoby, w zależności od sytuacji w różny sposób efektywne:

- 1) "Ja podejmuję decyzje tutaj."
- 2) "Najpierw zapytam was o zdanie, a potem podejmę decyzję."
- 3) "Podejmę decyzję z wybranymi przez siebie ludźmi."
- 4) "Podejmujemy decyzję wspólnie."

WŁAŚCIWE KIEROWNICTWO

Charakterystyczne cechy efektywnego lidera, według Woodcocka:

- a) jest autentyczny i nie zakłamany w stosunku do siebie, swoich przekonań i innych;
- b) deleguje innym do osiągnięcia pewnych celów;
- c) jasno precyzuje standardy, które chce osiągnąć;
- d) wyraża chęć działania, jest godny zaufania i ufa innym; jest lojalny;
- e) ma wystarczającą siłę osobistą, aby zachować integralność i pozycję zespołu;
- f) dostrzega ludzkie nadzieje, potrzeby - i godność ludzi;
- g) stawia czoła nawet niewygodnym mu faktom w sposób otwarty i rzetelny;
- h) wspomaga rozwój osób i zespołu;
- i) ustala i podtrzymuje właściwe procedury pracy;
- j) próbuje uczynić miejsce pracy szczęśliwym i nagradzającym dla ludzi.

SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD

Efektywny zespół co jakiś czas dokonuje przeglądu swego własnego działania. Służyć temu mogą tradycyjne spotkania robocze, albo rzadziej stosowane środki, jak telewizja lub kamera video do wewnętrznego użytku.

ROZWÓJ INDYWIDUALNY

Oto podsumowanie charakterystycznych cech osób bardzo i mało efektywnych.

Charakterystyka osób bardzo efektywnych:

1. Aktywni
2. Poszukują konfrontacji
3. Poszukują wglądu w siebie
4. Dostrzegają i użytkują czas i energię jako wartościowe źródła działania
5. Są w kontakcie ze swymi uczuciami i emocjami
6. Wykazują troskę o innych
7. Zrelaksowani
8. Otwarci i szczerzy
9. Mobilizują się sami
10. Mają jasne osobiste wartości
11. Ustanawiają wysokie standardy
12. Chętnie przyjmują informację zwrotną
13. Widzą rzeczy na wskroś
14. Tolerują innych i korzystają z innych punktów widzenia
15. Wykorzystują konstruktywnie konflikt
16. Dają innym swobodę działania
17. Są zadowoleni ze swego życia

Charakterystyka osób mało efektywnych.

1. Pasywni

2. Unikają konfrontacji
3. Unikają wiedzy o sobie
4. Nie wykorzystują czasu i energii
5. Bez kontaktu ze swymi uczuciami i emocjami
6. Nie zważają na uczucia innych
7. Napięci
8. Manipulacyjni
9. Unikają doświadczeń stresujących
10. Programowani przez poglądy innych
11. Ustanawiają niskie standardy
12. Unikają informacji zwrotnej
13. Skierowani na zewnątrz
14. Nietolerancyjni na poglądy innych
15. Unikają konfliktów
16. Ograniczają swobodę
17. Niezadowoleni z życia

WŁAŚCIWE RELACJE MIĘDZYGRUPOWE

Nikt nie jest samotną wyspą. ta zasada odnosi się nie tylko do jednostek. Także sukces zespołu zależy od dobrych relacji z innymi grupami. Kiedy relacje z zewnętrznymi grupami są efektywne? Gdy ludzie w zespole:

- 1) Zapewniają, że działania i decyzje zespołu są komunikowane i rozumiane przez innych.
- 2) Rozumieją, że chociaż inny zespół to już nie jest ten nasz, to nie ma powodu, żeby stać z boku.
- 3) Próbują zrozumieć interesy innego zespołu, rozpoznają jego problemy i oferują swą pomoc w ich rozwiązaniu.
- 4) Stale poszukują sposobów efektywnej pracy z innymi.
- 5) Nie są zbyt sztywni w bronienu granic swego zespołu.

- 6) Od czasu do czasu jeszcze raz analizują granice swego zespołu, odpowiedzialność poszczególnych osób.
- 7) Przewidują i eliminują potencjalne problemy w zespole, żeby im zawczasu zaradzić.
- 8) Rzeczywiście próbują słuchać innych i zrobić wszystko, żeby inni mogli usłyszeć ich.
- 9) Wykorzystują innych jako źródło nowych idei i okazję do porównań.
- 10) Rozumieją i wykorzystują różnice między ludźmi.

Woodcock proponuje kilka sposobów, jak przełamać bariery w komunikacji:

- 1) Zwoływanie różnych zespołów i oddziałów razem i wspólne planowanie. Upewnienie się, że przydzielane role, wyznaczane cele są odpowiednio wyjaśnione i zrozumiałe.
- 2) Zapoznanie członków innych zespołów, zwłaszcza nowych, z ludźmi spoza ich grupy.
- 3) Rozwijanie nieformalnych struktur i możliwości, które ułatwią kontakt z innymi. Można wykorzystać spotkania, klubowe i towarzyskie imprezy.
- 4) Ustanowienie spotkań, na których można omawiać aktualne kwestie, analizować kontakty i rozwiązywać ewentualne konflikty.
- 5) Aranżowanie wspólnych treningów, kursów. Często oddzielne zespoły mają takie same potrzeby szkoleniowe. I takie programy szkoleniowe mogą dać dodatkową okazję do przełamywania barier.
- 6) Poprawienie komunikacji wewnątrz grupy.
- 7) Rozwój kontraktów typu: Zwycięzca - Zwycięzca. To, że jeden zespół chce wygrywać, nie znaczy wcale, że inny musi przegrywać!

DOBRA KOMUNIKACJA

Komunikacja jest jak olej dla maszyny! Jednostki, zespoły, organizacje wykazują potrzebę efektywnego i ciągłego komunikowania się.

Oto dziesięć wymagań wobec menedżera - dobrego nadawcy informacji:

Cechy osobiste:

- samowiedza
- szczerść
- wrażliwość
- elastyczność

- asertywność i obecność (bycie "tu i teraz")

Umiejętności:

- umiejętności interpersonalne

- umiejętność słuchania

- umiejętność uczenia i doradzania

- umiejętności pisarskie

- umiejętności przewodzenia.

* * *

Koncepcja Mike'a Woodcocka zasługuje na uwagę, gdyż stwarza dobre podstawy do przeprowadzenia konkretnego przeglądu, jak funkcjonuje aktualny zespół, a następnie ułatwia podjęcie czynności, które mogą zwiększyć jego efektywność. Może dlatego ten artykuł zachęci do twórczych poszukiwań tych budowniczych zespołów, którzy zastanawiają się, jak stworzyć swój "Dream Team".

LITERATURA

Adair J.: Effective teambuilding. 1987.

Alder H.: Umiejętność realizowania marzeń. 1997.

Covey S.: Siedem nawyków skutecznego działania. 1996.

Covey S.: Zasady działania skutecznego przywódcy. 1997.

Drucker P.: Praktyka zarządzania. 1994.

Gick A., Tarczyńska M.: Motywowanie pracownika. 1999.

Gleeson K.: Osobisty program efektywnej pracy. 1997.

Gordon T.: Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców. 1996.

Jan Paweł II: Laborem exercens (1981).

Koźmiński A., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. 1995.

Kozusznik B., Jezierski T.: Psychologia doskonalenia zespołów. 1984.

Maxwell J. C.: Być liderem. Czyli jak przewodzić innym. 1994.

Petersen D., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda. 1993.

Sommer B., Falstein M.: Psychocybernetyka 2000. Jak dobrze zaprogramować swoje życie. 1996.

Stoner J., Wankel Ch.: Kierowanie. 1996.

Stott K., Walker A.: Teams. Teamwork and teambuilding. 1995.

Woodcock M.: Team Development Manual. 1989.