

4 perspektywy pracy zespołowej

Henryk Puszcz

Misją House of Skills jest odpowiadanie na kluczowe wyzwania menedżerskie związane z efektywnym wykorzystaniem potencjału ludzi, którzy pracują w organizacji. Działając zgodnie z tą filozofią, spotykamy się z wieloma klientami, dla których przygotowujemy, a potem realizujemy różne projekty rozwojowe. Dotyczy to również działań, których celem jest poprawa jakości pracy zespołowej. Wyobraźcie sobie proszę sytuację, gdy klient zaprasza Was do swojej firmy w celu porozmawiania o programach rozwojowych i opisuje swoje potrzeby w następujący sposób:

„Negatywnie oceniam sposób w jaki ludzie w mojej firmie współpracują ze sobą, czasami mam poczucie, że bardziej ze sobą rywalizują, niż współpracują. Skoncentrowani są na swoich celach osobistych, niektórzy co najwyżej na celach działu, nie ma co ukrywać, dotyka nas choroba silosów, czyli bardzo słaba współpraca między poszczególnymi częściami firmy, kierowanie się jedynie interesem swojego obszaru. Mamy też szereg nowych projektów, które powinny zostać zrealizowane przez zespoły składające się z ludzi z różnych działów, ale takie zespoły nie są wystarczająco efektywne, priorytetem zawsze jest praca w dziale dla bezpośredniego przełożonego. Rozmawialiśmy na ten temat na spotkaniu Zarządu i zgodziliśmy się, że w najbliższym roku chcemy to zmienić. Co możecie nam zaproponować?!?”.

Nie znasz jeszcze wystarczająco dobrze sytuacji tego klienta, ta wypowiedź to na razie główne źródło informacji na czym polega wyzwanie klienta. To oczywiste, że zanim cokolwiek zaproponujesz, będziesz chciał, a nawet musiał zebrać więcej informacji z różnych źródeł, czyli niezbędna będzie rzetelna analiza sytuacji. Klient też to rozumie, chciałby jednak już teraz, zanim pozwoli Ci na przeprowadzanie ankiet i/lub robienie wywiadów z jego pracownikami, poznać jaki jest Twój sposób podejścia do tego typu problemów. Między innymi na podstawie tego co powiesz, podejmie on decyzję, czy chce z Tobą dalej pracować na tym problemem, czy też będzie szukał pomocy ze strony innej firmy lub innego konsultanta. Myśląc o takich sytuacjach, jak również porządkując różne rozwiązania House of Skills w spójną całość, przygotowaliśmy propozycję naszego podejścia do zagadnienia, jakim jest rozwój jakości pracy zespołowej oraz współpracy między zespołami w organizacjach.

Nasze podejście opiera się na czterech perspektywach, które bierzemy pod uwagę, zastanawiając się nad najlepszymi rozwiązaniami mającymi podnieść jakość pracy zespołowej w firmie. Podejście to szczególnie mocno uwzględnia problemy/„bóle” klienta i jednocześnie ułatwia dobór najefektywniejszych rozwiązań, żeby sobie z nimi poradzić.

Perspektywa 1 – Kompetencje lidera

Co zrobić, żeby nasi menedżerowie lepiej zarządzali zespołami swoich podwładnych?

Tę perspektywę nazwaliśmy **Zarządzanie zespołem**. Koncentruje się ona na indywidualnych kompetencjach menedżerów do skutecznego zarządzania zespołami podległych pracowników i wszelkie interwencje rozwojowe są skierowane na rozwój tych kompetencji.

Perspektywa 2 – Kompetencje zespołu

Co zrobić, żeby zespoły w naszej firmie osiągały świetne rezultaty, a ich praca charakteryzowała się efektem synergii, tzn. efekty pracy zespołu były większe niż prosta suma indywidualnego wkładu poszczególnych jego członków?

Tę perspektywę nazwaliśmy **Budowanie zespołu**. Koncentruje się ona na rozwoju kompetencji powoływanych zespołów do efektywnej pracy, a proponowane interwencje rozwojowe obejmują wszystkich członków zespołu, traktując stworzony przez nich zespół jako osobny podmiot, charakteryzujący się właściwą mu, określoną skutecznością działania.

Perspektywa 3 – Kluczowy zespół w firmie

Jak zwiększyć efektywność działania firmy dzięki lepszej współpracy w ramach grupy najważniejszych menedżerów w organizacji?

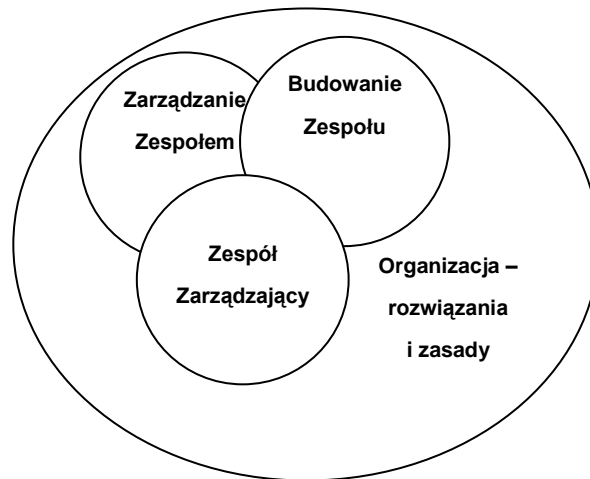
Tę perspektywę nazwaliśmy **Zespół Zarządzający**. Koncentruje się na znaczeniu efektywnego funkcjonowania grupy najwyższego kierownictwa w firmie. Projekty rozwojowe proponowane tym zespołom korzystają z rozwiązań wykorzystywanych w dwóch powyższych perspektywach, jednak z uwagi na specyfikę i absolutnie kluczowe znaczenie dla działania firmy, zespół ten wymaga szeregu dodatkowych działań.

Perspektywa 4 – Rozwiązania organizacyjne

Czy nasza firma w dostateczny sposób wspiera pracę zespołową? Jak bardzo i do czego praca zespołowa jest nam potrzebna przy realizacji naszych biznesowych celów? Co powinniśmy zrobić, żeby wspomóc systemowo działające zespoły w efektywnej pracy na rzecz celów firmy?

Tę perspektywę nazwaliśmy **Organizacja – rozwiązania i zasady**. Rozwiązania w tym obszarze koncentrują się na doborze i wdrożeniu optymalnych dla firmy sposobów wspierania pracy zespołowej w firmie.

Te cztery obszary są oczywiście od siebie zależne i poprawa w jednym z nich ma zwykle wpływ na pozostałe, jednak każdy z nich patrzy na zagadnienie pracy zespołowej w organizacji z innej perspektywy oraz innymi metodami można poprawić funkcjonowanie firmy w danym obszarze. Zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami przedstawia poniższy rysunek.



Szczególnie trzy elementy naszego modelu, Zarządzanie Zespołem, Budowanie Zespołu oraz Zespół Zarządzający mają wiele wspólnych elementów. To co je odróżnia od siebie to perspektywa spojrzenia, grupa odbiorców oraz metody rozwoju. Perspektywa organizacyjna jest nadrzędna wobec trzech pozostałych i może ona wspomagać (lub też mocno utrudniać) dobre funkcjonowanie zespołów. Jednak trzy pierwsze perspektywy wskazują na wyzwania, których rozwiązanie jest warunkiem koniecznym dla dobrego funkcjonowania zespołów w firmie.

Zarządzanie Zespołem to spojrzenie na wyzwanie pracy zespołowej z punktu widzenia umiejętności menedżera, niezbędnych dla zarządzania zespołem podległych mu pracowników. Jest to element budowania osobistych kompetencji przez każdego kierownika/menedżera i każdy kto podejmuje się roli lidera zespołu musi te kompetencje opanować w stopniu przynajmniej dobrym. Jest to warunek konieczny dla efektywnej pracy każdego zespołu. Nic tak nie wpływa negatywnie na zespół, jak niekompetentny lider. Jakie kompetencje spośród licznych, potrzebnych umiejętności, są tu najważniejsze? To oczywiście zależy od charakteru zespołu i celu jego powołania (np. grupa/dział zarządzany przez kierownika, czy też zespół projektowy do rozwiązania konkretnego problemu), jednak zawsze liczy się dobre zrozumienie swojej roli jako lidera oraz silna identyfikacja z tą rolą oraz związaną z nią odpowiedzialnością.

Budowanie zespołu, czyli kompetencje powoływanych zespołów do efektywnej pracy, to spojrzenie na wyzwanie wspólnej pracy z punktu widzenia członków tego zespołu, ich predyspozycji oraz umiejętności. To również punkt widzenia, w którym kluczowy jest rozwój kompetencji zespołu jako całości. Jest to szczególnie niezbędne w sytuacjach gdy wymagamy od zespołu nie tylko wykonania

zadań przez poszczególnych jego członków, ale efektywnej, wspólnej pracy wymagającej innowacyjnych pomysłów oraz nowych rozwiązań. Takie zespoły nie powstają natychmiast po ich powołaniu, potrzebują czasu żeby osiągnąć oczekiwany poziom efektywności, bardzo ważne są wspólne doświadczenia oraz możliwość zespołowego rozwoju. Podstawowym zadaniem lidera jest pomoc zespołowi w osiągnięciu poziomu wysokiej skuteczności, jednak będzie to możliwe jedynie jeśli jego poszczególni członkowie, jak również cały zespół rozwinie i wykaże się dużymi kompetencjami do wspólnej pracy. Paradoksalnie w rozwiniętym zespole, znacząco maleje rola lidera, która na poziomie wysokiej produktywności, może być dzielona przez różnych członków zespołu, w zależności od sytuacyjnych potrzeb.

Zespół Zarządzający to wyjątkowy zespół w każdej organizacji. Gromadzi on kluczowych menedżerów odpowiedzialnych za dobre funkcjonowanie całej firmy. Zazwyczaj są to szefowie poszczególnych działów, departamentów lub pionów, raportujący bezpośrednio do prezesa. Zespoły zarządzające, grupują najczęściej osoby ambitne, o udowodnionych kompetencjach, dzięki którym osiągnęli zajmowaną pozycję, o silnych osobowościach, świadome swoich celów i interesów oraz mocno nastawionych na ich realizację. Zbudowanie zespołu z takich osób jest zawsze poważnym wyzwaniem, jednak doświadczenia w pracy z klientami pokazują, że tam gdzie to się udaje przynosi to doskonałe rezultaty. Zespół Zarządzający to tzw. Pierwszy Zespół w firmie. Jego funkcjonowanie stanowi model współpracy dla pozostałych menedżerów i ich zespołów. Koszty złego funkcjonowania zespołu zarządzającego, nawet jeśli trudno policzalne, zawsze są bardzo duże, a nieefektywna współpraca między szefami poszczególnych części firmy prowadzi do złej współpracy pomiędzy poszczególnymi działami/departamentami.

Czwarty obszar, który bierzemy pod uwagę gdy myślimy o jakości pracy zespołowej w firmie dotyczy całej **organizacji**. Jest to obszar zawierający w sobie wszystkie trzy poprzednie obszary, ale też znacząco poza nie wykraczający. Pytaniem które zadajemy, analizując znaczenie pracy zespołowej w firmie z tej perspektywy, brzmi: *Jakie konkretne rozwiązania organizacyjne oraz zasady i reguły postępowania w firmie wpływają pozytywnie na oczekiwaną jakość pracy zespołowej, a jakie negatywnie?* W zależności od odpowiedzi na te pytanie proponujemy naszym klientom, zestaw działań, które mogą pozytywnie wpłynąć na sposób zarządzania i wspierania pracy zespołowej w firmie. Z naszych doświadczeń wynika że największy wpływ na jakość pracy zespołowej z perspektywy całej organizacji, mają rozwiązania dotyczące budowania kultury organizacyjnej, w której współpraca z innymi jest jedną z kluczowych wartości firmowych. Z rozwiązań bardziej szczegółowych bardzo istotne są odpowiednio skonstruowane systemy motywacyjne, które niekoniecznie muszą szczególnie nagradzać za pracę zespołową, ale na pewno nie powinny do niej zniechęcać. Bardzo ważnym rozwiązaniem strukturalnym wpływającym na jakość pracy zespołowej jest odpowiednie umocowanie zespołów w strukturze organizacyjnej firmy. Szczególnie jest to istotne w sytuacji powoływania zespołów między funkcyjnych, składających się z pracowników różnych działów – powiązanie funkcjonowania takich zespołów z projektami strategicznymi, realizowanych pod nadzorem kluczowych liderów firmy

oraz jasność oczekiwań wobec członków zespołów (jak pogodzić priorytety działania w zespole funkcyjnym i zespole projektowym) bardzo poprawia efektywność takich inicjatyw.

Odpowiadając zatem na wyzwanie klienta, jakim jest poprawa jakości pracy zespołowej w jego organizacji, w pierwszym etapie naszej pracy, uzgadniamy z klientem, w których z powyższych czterech obszarów powinniśmy skoncentrować nasze działania. Patrząc na pracę zespołową w firmie naszego klienta, poprzez cztery perspektywy przedstawione powyżej, szukamy zawsze takich obszarów w których planowana zmiana przyniesie największą korzyść. Czasami klient podjął już decyzję na czym chce się skoncentrować i pyta nas jedynie o wdrożenie konkretnego rozwiązania, czasami uzgadniamy z klientem wykonanie szczegółowej analizy potrzeb i na tej podstawie podejmujemy decyzję z klientem co, jak i dlaczego chcemy zrobić. Specyfika działania naszych klientów, różnorodność strategii przez nich realizowanych wymaga dostosowania proponowanych rozwiązań z uwagi na to co jest im najbardziej potrzebne i co będzie dla nich najbardziej biznesowo efektywne. Na dodatek dobre określenie i uzgodnienie potrzeb klienta na początku projektu pozwala potem monitorować efektywność całego przedsięwzięcia.