



Z WARSZTATU MENEDŻERA

Ekstremalnie skuteczne zespoły projektowe

LI Leaders Island

1. Zaprosz indywidualności do gry zespołowej!

Oczywista przewaga, jaką pewne typy osobowości osiągają w procesie rekrutacji, może sprawić, że w Twoim zespole znajdzie się wiele **mocnych charakterów**, osób z tzw. dużym ego lub o cechach „samców/samic alfa”. Wyzwanie polega na tym, aby uczynić takich **pracowników zdolnymi do pracy zespołowej** i nie stawiać na indywidualizm sam w sobie, lecz **na synergii płynącej ze współpracy wybitnych indywidualności w poczuciu, że tworzą wspólnotę połączoną jednym celem**. Twoje „gwiazdy” **powinny poznać swoje miejsce w zespole** i uzyskać świadomość, że za ich sukcesami stoi **mrówcza praca wielu innych osób**. W służbach specjalnych mówi się, że ok. 70% działań decydujących o efektywności operacji odbywa się na tzw. *backstage'u* – są to np. *research*, analiza ryzyka, organizowanie, planowanie, wsparcie itp., czyli zadania realizowane zwykle przez sztab pracowitych ludzi spoza „świecznika”. I oni, i silne osobowości muszą mieć poczucie, że **grają do jednej bramki**.

2. Osiągaj synergii dzięki wdrożeniom i szkoleniom!

Ustaliliśmy już, że od naszych ludzi powinniśmy oczekiwać **umiejętności pracy zespołowej z jednoczesnym optymalnym wykorzystaniem ich cech indywidualnych**. Jest sprawą oczywistą, że należy ich do tego przygotować, ponieważ **nikt nie rodzi się** ani ultrasprawnym żołnierzem jednostek specjalnych, ani znakomitym specjalistą (a tym bardziej – menedżerem czy wręcz liderem), który natychmiast rozwinie skrzydła w nowym zespole. Wdrażanie wymaga **czasu, cierpliwości, odpowiedniego szkolenia, projektów rozwojowych i budowania świadomości, w jakim kierunku zmierza organizacja i jaka jest jej kultura**. W służbach specjalnych przygotowanie wykwalifikowanego operatora trwa nawet 6 lat, co w biznesie byłoby horyzontem raczej nierealnie i pewnie niepotrzebnie odległym. Niemniej jednak nie oczekuj, że świeżo zrekrutowany ekspert załatwi Twoje problemy w dwa dni.

W trakcie wdrażania i szkolenia obserwujemy współpracowników, aby określić, **do czego się najlepiej nadają**, do czego nie, jakie jest ich naturalne środowisko, z czym się identyfikują, jak się zachowują i odbierają rzeczywistość. Najlepiej **rozwijać ludzi w tych dziedzinach, do których wykazują naturalne predyspozycje i talenty**. Wydaje się to wręcz oczywiste, a jednak menedżerowie często mają skłonność do skupiania się na słabszych

stronach podwładnych i wymagają od nich szlifowania głównie tych umiejętności, które z jakichś przyczyn mają oni rozwinięte w niższym stopniu. Pamiętaj, że **żadna osoba raczej nie osiągnie mistrzostwa we wszystkich dziedzinach** i nie będzie się czuła swobodnie w każdym środowisku (choć zapewne da się ją uformować tak, aby realizowała zadania na oczekiwanym poziomie). Twoim celem jest zbudować zespół, który **połączy uzupełniające się kompetencje i najsilniejsze strony jego członków** (a także skompensuje ich słabości). W ten sposób osiągniesz **efekt synergii**, słynne $2+2=5$.

3. Jako selekcjoner myśl o konkretnych zadaniach!

Zdarza się, że etatowe zespoły czy sekcje grupy **niekoniecznie najlepiej nadają się do realizacji konkretnego zadania**. Pamiętaj, że **zespołów nie tworzy się raz na zawsze** i musisz być gotowy/-a do wprowadzania zmian, także tych najtrudniejszych – personalnych. Możesz także budować **tymczasowe podgrupy zadaniowe o zmiennej strukturze i składzie** tak, aby jak najefektywniej zrealizować konkretny projekt. Kieruj się **wyłącznie celem**, a nie tym, kim obecnie dysponujesz, kto bardzo życzy sobie pracować przy projekcie lub jakie sugestie płyną z innych szczebli organizacji.

4. Nie oczekuj liniowej wydajności!

Korzystając z zasobów swojego zespołu, bierz pod uwagę obciążenia jego członków. Wbrew popularnym przekonaniom, które wykreowały filmy, książki i gry, nawet operatorzy służb specjalnych nie są raczej wysyłani z jednej akcji na drugą. Być może urządzenia i systemy informatyczne zdolne są funkcjonować liniowo, ale **ludzie nie potrafią pracować przez cały czas na najwyższych obrotach**. Zmuszanie ich do tego nie ma absolutnie nic wspólnego z sensownym zarządzaniem efektywnością, która polega na **optymalnym wpisaniu zadań w naturalne cykle operacyjne** akcja-reakcja czy też misja-remisja.

Twoim zadaniem jest rozsądnie wykorzystać te niespełna 250 dni rocznie, w które możesz liczyć na zaangażowanie pracownika (zależne od jego wydolności i zmiennego poziomu regeneracji). Z tego na przeciętny 8-godzinny dzień pracy przypadnie tak naprawdę ok. 3,5 h efektywności pogłębionej, zadaniowej i analitycznej. W okresie roboczym powinien się również znaleźć czas na indywidualny rozwój, poszukiwanie inspiracji oraz regularne szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne.

5. Zadbaj o właściwe spoiwo zespołu!

Do niedawna wśród zarządzających pokutowało przekonanie, że spoiwem zespołu powinna być nić sympatii łącząca jego członków. W tym celu organizowano m.in. firmowe wyjścia i wyjazdy integracyjne. Choć jednak atmosfera w miejscu pracy ma znaczenie, jest raczej niemożliwe, aby wszyscy się nawzajem polubili. I nawet nie ma sensu o to na siłę zabiegać, **bo nie musimy się wcale lubić, wystarczy, że będziemy się szanować i sobie ufać**.

Aby taki stan osiągnąć, trzeba mieć na uwadze, że zespoły poznają się i docierają nie w sytuacjach przyjemnego spędzania czasu, lecz **w trakcie realizowania zadań**. Dlaczego? Bo dopiero wówczas **dotyka je najważniejszy czynnik, który buduje poczucie wspólnoty**, czyli... **stres** związany z problemami, deficytem czasu, brakiem komfortu poznawczego itp. Optymalny poziom stresu jest wbrew pozorom absolutnie niezbędny do tego, żeby efektywnie funkcjonować na płaszczyźnie zawodowej, ponieważ kanalizuje on nasze działania. **Nic nie buduje ducha zespołu tak mocno jak trudne doświadczenie realizacyjne** – nieważne, czy będzie to dla oddziału nurków bojowych konieczność pokonania 3,5 km pod wodą o temperaturze 2 stopni Celsjusza i minimalnej przezroczystości, czy dla zespołu deweloperów praca dla klienta, który zawsze wie, czego nie chce, ale nigdy – czego chce.

Gdy mamy cel i grupę ludzi, która ma go osiągnąć, kluczowego znaczenia nabiera

odpowiedzialność i zaufanie jednej osoby do drugiej, że zrobi, co ma zrobić najlepiej, jak potrafi. Najczęściej tworzymy zespół z ludzi, którzy mają inny sposób bycia, odmienne style poznawcze, światopoglądy, zainteresowania i pasje. Jeśli jednak w kontekście celu, który mają zrealizować, darzą się szacunkiem i są dla siebie wiarygodni, mogą wspólnie działać w sposób maksymalnie profesjonalny i efektywny.

Oczywiście z tej perspektywy również **sytuacje kryzysowe i porażki** budują ducha zespołu, ponieważ w takich sytuacjach **jesteśmy w stanie zweryfikować, na kogo możemy liczyć.** Dla budowania wiarygodności i zaufania niezwykle cenna jest umiejętność przyznania się do błędu, niewiedzy czy po prostu słabszej dyspozycji w danym dniu. We wspólnej pracy nie powinno być miejsca na wstyd.

Warto zapamiętać

Zapręgnij wybitne talenty do pracy zespołowej, budując w nich poczucie, że są częścią większej całości, wspólnoty. Rozwijaj i łącz ich najlepsze strony, ustanawiając grupy do realizowania konkretnych zadań. Szanuj swoich ludzi. I pamiętaj, że w trakcie współdziałania oni też muszą nabrać do siebie szacunku i zaufania w myśl zasady żołnierzy sił specjalnych: „nieważne, kogo masz z przodu, ważne jest, kto jest za tobą”.