

Grażyna Aniszewska

Nie lubię pracy w grupach!

W swojej pracy zawodowej należałam do wielu zespołów, zarówno tych funkcjonalnych (np. dział), jak i tych powoływanych do realizacji pojedynczych projektów. I zawsze przy wykonywaniu zleconych nam zadań przychodził taki moment, kiedy albo miałam ochotę udusić gołymi rękami któregoś z moich kolegów z grupy, albo dochodziłam do wniosku, że sama wykonałabym zadaną pracę lepiej, szybciej i bez zbędnego zamieszania.

Kiedy niedawno moja koleżanka stwierdziła stanowczo: nie lubię grup!, zaczęłyśmy wspólnie zastanawiać się nad tym problemem. Jaką szansę zatrudnienia we współczesnych firmach miałyby takie osoby jak ona, czy ja, gdyby ujawniły swoje poglądy na temat pracy zespołowej w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej? W końcu, w większości organizacji kładzie się duży nacisk na pracę w grupach: integrację, komunikację, czy chęć współdziałania. A w ogóle, skąd się bierze niechęć do zespołów i stwierdzenia typu: nie lubię grup?

Zaczęłam przypominać sobie sytuacje z pracy w zespołach, które mnie lub moich znajomych doprowadzały do rozpacz i doszłam do wniosku, że nasza frustracja miała zwykle dwa powody. Po pierwsze, niezrozumienie, czy też nieznanie procesów grupowych. Po drugie, zaniedbania i błędy popełniane w firmach – mimo płomiennych deklaracji o wadze współpracy i integracji pracowników.

Zacznijmy więc od omówienia procesów grupowych. Każdy zespół przechodzi przez następujące etapy rozwoju:

■ **formowania** – przychodząc do danego zespołu każdy ma jakieś wyobrażenie o tym, jak będzie wyglądała praca w nim, jaki będzie podział ról, zakres zadań etc. Etap ten daje możliwość przetestowania własnych oczekiwań, zorientowania się, jakie zachowania są akceptowane przez grupę, a jakie nie. Stopniowo też zespół weryfikuje oczekiwania jednostki co do roli, jaką ta ma pełnić w grupie. Jednocześnie prowadzi to do kolejnej fazy rozwoju, jakim jest etap:

● **burz i konfliktów** – ten etap jest walką o władzę i pozycję w grupie. Służy on wypracowaniu wzorców zachowań, norm grupowych, zakresów odpowiedzialności. Nie zawsze jednostka akceptuje to, co inni chcieliby jej zaoferować odnośnie do roli w grupie. Następuje walka, któraś ze stron musi skapitulować. Dominuje więc krytycyzm i ciągłe konfrontacje pomiędzy członkami zespołu;

● **normowania się sytuacji** – w końcu zostaje wypracowany kompromis. Konflikty zostają wyciszone. Członkowie zespołu wzajemnie akceptują swoje role oraz obowiązujące reguły gry. To pozwala im przejść do:

● **realizacji celów** – dopiero na tym etapie wysiłek ludzi jest kierowany z walki o swoje, na walkę o osiągnięcie celów grupowych. Członkowie zespołu większą wagę przykładają do wydajności, kreatywności, wzajemnego motywowania. I dopiero na tym etapie grupa zaczyna działać jak dobrze naoliwiony mechanizm;

● **likwidacji** – ten etap dotyczy tylko niektórych, zwłaszcza tych powoływanych do zrealizowania pojedynczych projektów. Niemniej jednak poprzez zmiany strukturalne, czy redukcję zatrudnienia może on odnosić się także do grup funkcjonalnych. Trzeba pamiętać o tym, że zawsze – mimo likwidacji grupy i rozproszenia ludzi – pozostaje ich wzajemna sympatia, poczucie jedności, przyzwyczajenia w zachowaniach oraz rytuały, które czasami starają się oni przenieść do zespołów, w których później pracują.

Znajomość procesów grupowych ma niebagatelne znaczenie. Przede wszystkim pozwala dostosowywać nasze wymagania odnośnie do innych członków zespołu do etapu rozwoju, na jakim znajduje się grupa. Pomaga także w zbudowaniu własnej roli w grupie. Staje się jasne, że walkę o własną pozycję trzeba zacząć już na samym początku, kiedy nie okrzepł jeszcze nowy porządek, kiedy nie wszystkie zasady zachowań zostały ustalone. Wiedza o procesach grupowych umożliwia także bardziej świadome wejście do grupy. Jest bowiem bardziej prawdopodobne, że osoba wiedząca, jak może przebiegać proces rozwoju zespołu, więcej czasu poświęci na zastanowienie się, kim chce być w tym zespole i jak to zakomunikować – werbalnie i niewerbalnie – innym.

Tak więc, okrzyki typu: nie lubię pracy w grupie! mogą wynikać z:

● nieuświadomienia sobie, w jakich zespołach chce się pracować. Zarówno duże, jak i małe grupy oferują wiele możliwości samorealizacji. Duże grupy dają szansę nawiązania większej liczby kontaktów, czy łatwiejszego znalezienia własnej „niszy”. Z drugiej strony jednak, trudniej jest koordynować działania poszczególnych osób, a więc istnieje większe prawdopodobieństwo pojawiania się sporów. I tak na przykład, osoby dążące do nawiązywania

głębokich kontaktów, unikające konfliktów, prawdopodobnie lepiej będą się czuły w małych grupach;

- nieuświadomienia sobie, jaką rolę chce się i można w grupie pełnić. Są osoby, które świetnie sprawdzają się jako podwładni. Umieją wykonywać cudze polecenia, dbają o powierzone mienie, zwracają uwagę na to, aby nałożone na nie obowiązki wykonywać jak najrzetelniej. Nie sprawdzają się natomiast jako przełożeni – nie umieją egzekwować wydanych poleceń, często wyręczają innych w pracy, skupiają się na szczegółach, odbierając swym podwładnym inicjatywę. Inni sprawdzają się świetnie jako opiekunowie i mentorzy młodszych pracowników. Jeszcze inni lubią dominować w grupie, mieć poczucie władzy. Ważna jest więc świadomość swoich mocnych i słabych stron¹⁾;

- braku refleksji nad tym, w jaki sposób wypracować swoją rolę w grupie. Z tego tylko, że dana osoba chce pełnić np. rolę doradcy w zespole i ma poczucie, że umiejętności jej na to pozwalają, nic nie wynika. Grupa może nie odczytać chęci i zamiarów jednostki. Tymczasem większość konfliktów w organizacji wynika z nieznaności innych ludzi, ich pracy, oczekiwań i zapatrywań. U podstaw zaś tej nieznaności leży nieumiejętność jasnego komunikowania się. Ludzie boją się zadawać pytania lub mówić o swoich oczekiwaniach w obawie, że ich zachowanie zostanie źle zinterpretowane. A to z kolei zaszkodzi ich wizerunkowi²⁾.

Duże znaczenie będzie miała znajomość procesów grupowych dla efektywnego przywództwa. Stopień dojrzałości grupy warunkuje odpowiedni styl kierowania. W początkowej fazie najodpowiedniejsze są działania kierownika, zorientowane na zadania – zapoznanie pracowników z zadaniami, jak również regulaminami i procedurami obowiązującymi przy ich wykonywaniu. Błędem jest więc niewydawanie poleceń i oczekiwanie, aż grupa sama wykaże się inicjatywą. Zwykle taka sytuacja powoduje niepokój i niepewność. Na początku pracownicy potrzebują świadomości istnienia silnej struktury, nieodpowiednie jest też wymaganie dużego uczestnictwa grupy w wykonywaniu zadań.

W miarę uczenia się pracowników, wypracowania odpowiednich norm zachowań, budowania zaufania w grupie ważne jest zachęcanie podwładnych do osiągnięć. Przywódca nie musi już wydawać szczegółowych poleceń, ważne, aby wspierał pracowników i zachęcał do brania większej odpowiedzialności. Stopniowo też członkowie zespołu potrzebują coraz mniejszego nadzoru ze strony kierownika, w coraz większym stopniu działają na własną rękę. Powyższe zasady dotyczą także sposobu kontrolowania grupy. Kontrola może w większym stopniu dotyczyć czynników ilościowych (oczywiście przy uwzględnieniu charakteru pracy) i być bardziej biurokratyczna na początku rozwoju zespołu, nie

może natomiast hamować inicjatywy i kreatywności dojrzałych pracowników.

Rozwój grupy nakłada konieczność ciągłego analizowania poziomu motywacji pracowników, ich zdolności i doświadczenia oraz oceny, jaka kombinacja działań ze strony kierownika byłaby najodpowiedniejsza w danych warunkach. Tak więc, chęć efektywnego sterowania grupą wymaga ciągłej zmiany działań przywódczych³⁾.

Błędy, jakie popełniają przywódcy grup w zakresie niedostosowania stylu kierowania do etapu rozwoju grupy, to przede wszystkim:

- stawianie zbyt wysokich wymagań lub pozostawianie zbyt dużej swobody działania grupom niedojrzałym,
- zbyt ni autorytaryzm w pracy z grupami dojrzałymi, hamowanie inicjatywy członków zespołu lub
- ignorowanie konfliktów.

Ten ostatni błąd wynika często ze strachu kierownika, iż będzie on musiał opowiedzieć się po którejś ze stron, co automatycznie spowoduje utratę autorytetu u części grupy. Tymczasem chowanie głowy w piasek powoduje, że znacznie przedłuża się faza burzy i konfliktów, grupa nie jest w stanie skupić się na realizacji celów grupowych, traci motywację do działania. Paradoksalnie też, przywódca traci szacunek wśród członków zespołu, bo unika zajęcia zdecydowanego stanowiska. Tymczasem już Machiavelli wskazywał, że w konfliktach należy występować otwarcie. Jest to metoda na pozyskanie poważania. Podwładni będą wtedy wiedzieć, że ich przywódca nie zabiega o wątpliwych przyjaciół. Trzeba też sobie uświadomić, że w działaniach przywódczych nie istnieje coś takiego, jak bezpieczny sposób postępowania. Kto skupia swe działania na unikaniu jednej niedogodności, niechybnie popadnie w inną⁴⁾.

Reasumując, jeżeli grupa ma realizować nałożone na nią zadania, musi mieć poczucie, że są one rzeczywiście ważne. A potwierdzeniem jest w takiej sytuacji zachowanie osoby, która rozlicza z ich wykonania.

To jednak nie wyczerpuje całej listy grzechów popełnianych przez przywódców grup. Pęd do sprawowania władzy powoduje, że przywódcy czasami popadają w swoistą paranoję i zaczynają traktować członków grupy jak zagrożenie. Strach budzi przede wszystkim potencjalna siła zespołu, jej wiedza, wzajemne wsparcie i jedność – zwłaszcza w sytuacji, gdy lider musi przeforsować jakąś niepopularną decyzję. Jako poważne zagrożenie traktowany też jest lider nieformalny. Przywódcy bojący się utraty autorytetu z zapalem zabierają się do rozbijania zespołu. Zapyta ktoś, jak to się robi?

Przed wszystkim należy nagradzać plotkarzy i donosicieli – w końcu dostarczają bardzo ważnych informacji o poszczególnych członkach grupy. Daje



to możliwość późniejszego wykorzystania tych wiadomości. Można na przykład wezwać obiekt donosów do siebie, zacząć dialog od słów: doniesiono mi, że..., a następnie kazać się ustosunkować do przekazanych opinii. Oczywiście, autor donosu pozostaje nieznanym.

Stąd już tylko krok do ogólnej atmosfery podejrzliwości i wzajemnego braku zaufania. Sytuacja taka staje się też podatnym gruntem dla wszelkiego rodzaju konfliktów, które przełożony może umiejętnie podsycać poprzez chociażby postępowanie wbrew przyjętym wcześniej regułom.

Ponadto, przy rozliczaniu wykonanej pracy można stosować zasadę: nagradzać nie uczestniczących. Im bardziej ktoś jest zaangażowany w pracę, im bardziej zależy mu na jedności zespołu, tym więcej powinno spotykać go uwag krytycznych – najlepiej w obecności innych członków grupy. Ludzie szybko uczą się w takiej sytuacji działań pozorowanych i bierności. Zdarza się też, że grupa najlepiej pracuje pod nieobecność szefa.

Tymczasem proszę postawić się w sytuacji pracownika, będącego członkiem tak prowadzonego zespołu. Czyż nie ciśnie się wtedy na usta: *nie znoszę pracy w grupach?*

Oddzielnym problemem jest delegowanie uprawnień. Z jednej strony, stanowi ono szansę na przezwyciężenie poczucia bierności w grupie i zwiększenie zaangażowania podwładnych; z drugiej zaś – nie zwalnia kierownika z odpowiedzialności za wykonanie zadań wobec własnych zwierzchników. Ponadto, delegowanie uprawnień, jeśli ma służyć właściwemu prowadzeniu i motywowaniu grupy, powinno uwzględniać następujące zasady:

- delegować tyle uprawnień, ile obowiązków i odpowiedzialności,
- wkraczać w działania podwładnego tylko wtedy, gdy przełożony takie prawo sobie zastrzegł,
- wystrzegać się zlecenia kilku pracownikom „zachodzących na siebie” obowiązków i uprawnień,
- kontrolować okresowo wyniki działań podejmowanych przez podwładnego⁵⁾.

Sytuacja, która doprowadziła do rozpaczy wyżej wspomnianą koleżankę, ściśle wiązała się właśnie z błędami w delegowaniu uprawnień. Szef scedował na nią odpowiedzialność za wykonanie projektu. Poinformował o tym swoich zwierzchników, wskazując ją jako głównego koordynatora, zobowiązanego do złożenia raportu. Jednocześnie „zapomniał” powiedzieć o tym jej kolegom z zespołu, po czym wyjechał w delegację. Koleżanka starała się koordynować pracę, a następnie pozbierać kawałki raportów od swoich kolegów, złożyć to w całość i przedstawić zwierzchnikom szefa, ale nie szło jej to zbyt dobrze.

Część osób przyjęła jej wysiłki naturalnie, część zaś patrzyła na nią jak na nieżyciową, ciągle się czepiającą, nadmiernie ambitną kobietę. Szczególnie trudno współpracowało się z kolegą, który najpierw zapalił się do pracy, obiecał, że zdąży w wy-

znaczonym terminie, a następnie wymyślał coraz to nowe tłumaczenia i wymówki. Monitowany znowu obiecywał, przesuwał termin złożenia swojej części raportu, aż wreszcie stanął przed koleżanką i powiedział: „*Nie mam, nie zdążyłem na dzisiaj. I co mi zrobisz?*” Oczywiście, nic mu nie zrobiła, kolega ma się dobrze.

Warto w tym momencie uświadomić sobie, co złożyło się na ostateczny efekt pracy w opisanym przypadku. Po pierwsze, brak komunikacji. Wszyscy w grupie powinni zostać jasno poinformowani o zakresie uprawnień przekazanych jednemu z członków zespołu. Po drugie, zrzućcie odpowiedzialności za całą pracę na jedną osobę automatycznie zwolniło z myślenia pozostałych. W takiej sytuacji można wykonać pracę ze względu na daną osobę tylko wtedy, jeśli lubi się ją bardziej niż własne leniwość. Po trzecie, historyczne działania poszczególnych osób trudno nazwać sprawnym funkcjonowaniem zespołu. Tylko część z nich zrozumiała, że pracują razem. Wyraźnie brak było świadomości wspólnych celów. Prawdopodobnie to zaniedbanie szefa nie było pierwszym w pracy z zespołem.

Na koniec warto jeszcze wspomnieć o błędach tkwiących w systemie organizacji, powodujących, że pracownicy deklarują niechęć do pracy w grupie. Otóż, czynnikiem, który ma kolosalne znaczenie dla właściwego funkcjonowania grup, jest polityka personalna w przedsiębiorstwie – także ogólnie stosowane reguły i procedury. Kryteria, które decydują o przyjęciu kandydata do pracy, system oceniania i motywowania – wszystko to rozbudza oczekiwania w stosunku do firmy i grup, w jakich przychodzi nam funkcjonować, sugeruje, jakich zachowań się od nas oczekuje, co jest nagradzane, co jest nagane. Jeżeli w firmie deklaruje się, że praca zespołowa jest najważniejsza, ale podstawą obowiązującego systemu ocen jest sukces indywidualny – trudno oczekiwać sprawnej pracy grupowej.

Bardzo wiele współczesnych firm kładzie nacisk na pracę w grupach. W rozmowach kwalifikacyjnych padają pytania o motywację do pracy zespołowej. Tyle tylko, że nie wystarczy wymagać owej motywacji od potencjalnych pracowników. Sama motywacja nie zapewni sukcesu. Do jego osiągnięcia potrzebne jest świadome działanie obu stron: pracownika i firmy.

Grażyna Aniszewska

PRZYPISY

- ¹⁾ P. DRUCKER, *Managing oneself*, „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 65–74.
- ²⁾ P. DRUCKER, *Managing...*
- ³⁾ J. STONER, R. FREEMAN, D. GILBERT, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- ⁴⁾ N. MACHIAVELLI, *Książę*, Unia Wydawnicza VERUM, Warszawa 1993.
- ⁵⁾ A.K. KOZMIŃSKI, W. PIOTROWSKI, *Zarządzanie*, PWN Warszawa 1995.