

Transformacja grupy w zespół - porady dla menadżerów sprzedaży i nie tylko

Artykuł nr 2

Rzadko w biznesie występuje sytuacja działania w oderwaniu od stałej grupy ludzi. W większości przypadków, każdego dnia mamy do czynienia z tym samym szefem i współpracownikami. W definicji korporacji pojawia się magiczne słowo „zespół”. Zespół sprzedażowy, zespół wsparcia sprzedaży, zespół projektowy itp. Niestety bywa i tak, że jest to zespół tylko z nazwy. W momencie, kiedy przyglądamy się temu bliżej, zamiast zespół należałoby użyć słowa „grupa”. Bo przecież z definicji zespół określają następujące cechy:

- Każdej osobie w zespole zależy na osiągnięciu wspólnego celu.
- W sytuacjach kryzysowych członkowie zespołu pomagają sobie nawzajem.
- W zespole występuje wymiana pomysłów.
- Członkowie zespołu współpracują i tworzą wspólne działania w celu osiągnięcia jeszcze lepszych wyników.
- W zespole akceptuje się różnice wynikające z charakterów i przekonań.

Warto odpowiedzieć sobie na pytania – Jak te cechy wkomponowują się obecnie w mój zespół? Ile z nich występuje w mojej rzeczywistości i jak silnie są zakorzenione? Zastanówmy się jak wyglądają cechy grupy pozbawionej ducha zespołowości:

- Każdy interesuje się tylko osiągnięciem własnego celu. Czasami może być to określony wynik, a czasami po prostu celem może być osiągnięcie jak największej wygody w działaniu.
- W sytuacjach kryzysowych każdy odwraca głowę i zajmuje się obroną swojego stanowiska.
- Autorskie pomysły zostają w głowach ich twórców. Członkowie grupy chronią swoje pomysły i nie chcą się nimi dzielić z innymi.
- W grupie brak współpracy. Każdy działa na własną rękę, a wszystkie wspólne akcje są wymuszone z zewnątrz i załatwia się je z minimalnym zaangażowaniem.

To przykre i smutne pracować w grupie, a nie w zespole. Niestety taka jest często szara rzeczywistość. Dlaczego tak się jednak dzieje? Źródłem tych kłopotów lub sukcesu jest jedna osoba – szef. Bo przecież ludzie wszędzie są podobni. To szef tworzy taką, a nie inną atmosferę pracy. To on ustala reguły gry i wpływa swoim stylem komunikacji na wzajemną komunikację podwładnych. Jeśli menadżer chce zbudować zespół, musi

zacząć od zmiany siebie samego. Jaki w takim razie powinien być szef, który chce zamienić grupę podwładnych w dobrze funkcjonujący zespół?

Po pierwsze, szef musi być bardziej dawcą niż biorcą. Nie może być egoistą. Powinien pomagać swoim ludziom. Jeśli ktoś z współpracowników ma problem, nie radzi sobie z nową zmianą, szef powinien się zaangażować. Pokazać jak to się robi, usiąść przy współpracowniku i razem ułożyć plan działania. Często liczą się drobne gesty, pomoc w wniesieniu paczki, zrobienie herbaty itp. Problem tylko w tym, że taka postawa wynika z charakteru człowieka i zmiana z biorcy w dawcę to trudna i długa droga pracy nad sobą samym. Nagrodą są serca członków zespołu i ogólnie większa radość w życiu. Bo co z tego, że szef jeździ wypasioną furą, jak nikt w pracy go nie lubi i nawet znajomi utrzymują kontakt głównie ze względu na jego pozycję społeczną.

Po drugie, szef musi być zaangażowany poprzez dawanie przykładu. Wszystko to, co chce wymagać od swoich współpracowników musi mieć w sobie. Chcesz punktualności, to sam bądź punktualny. Chcesz zaangażowania, to bądź zawsze pierwszy w biurze i proaktywny. Chcesz szacunku, to szanuj innych. Wydaje się to takie oczywiste i proste jednak często awans zmienia ludzi. A może pokazuje ich prawdziwą naturę? To tak, jak rodzic mądry się o konieczności dyscypliny w nauce i ograniczeniu rozrywek, a zapomniał, jaki sam był w wieku swojego dziecka. Często bardziej zaniedbywał i lekceważył swoje sprawy niż syn czy córka. Ale dziś z pozycji rodzica mądry się i puszy jak chodzący ideał. W biznesie taka postawa zraża ludzi, bo przecież nie wiąże ich miłość rodzinna do szefa. Współpracownicy cenią osobę, która nie buduje autorytetu stanowiskiem i garniturem tylko bezpośredniością, szacunkiem, zrozumieniem i zaangażowaniem.

Po trzecie, szef musi poznać oczekiwania i dążenia swoich współpracowników. Częstym błędem szefów jest to, że próbują motywować pracowników systemem własnej wewnętrznej motywacji według stwierdzenia – to, co mnie motywuje będzie motywowało innych. W rzeczywistości każdy z nas ma inny zbiór potrzeb i oczekiwań. Jednych motywuje świat materialny, drugich możliwość rozwoju osobistego, a jeszcze innych bycie docenionym lub możliwość niezależnego działania. Poznając ludzi od tej strony, szef jest w stanie harmonizować oczekiwania swoich współpracowników w ramach zadań biznesowych, które zespół ma osiągnąć. Naciska odpowiednie klawisze i wydobywa się muzyka bez fałszów.

Jeśli jesteś szefem i odpowiadasz za grupę ludzi, to zastanów się nad trzema powyższymi cechami menadżera, które dają mu szansę zbudowania zespołu. Być może, dzięki temu podejmiesz decyzję o zmianach w twoim zachowaniu i stylu zarządzania.

Skupmy się teraz nad tym jak przekształcić grupę w zespół. Zaproponuję wam przejście przed cztery fazy tworzenia ducha zespołowości.

Pierwsza faza to faza integracji zespołu. Jej celem jest to, aby poprzez właściwe działania pomóc członkom grupy poznać się lepiej i zbudować głębsze relacje pozabiznesowe. Jest to podstawowy element, na którym będzie można budować swój zespół. Pamiętajmy, że atmosfera sztywności i nieufności bierze się głównie z tego, że nie znamy się dobrze ze sobą. Relacje są powierzchowne, ludzie zakładają różne „maski” i swoim stylem komunikacji spełniają oczekiwania szefa. Pomyślcie, jeśli podczas jazdy samochodem, ktoś zajedzie wam drogę, najpewniej podniesie wasze ciśnienie i spowoduje gwałtowną reakcję. Jeśli jednak okaże się, że to wasz dobry znajomy, a nie obca osoba, uśmiechniecie się i żartobliwie pogroziecie palcem. Ludziom, których znamy i lubimy, szybciej wybaczymy błędy i niedociągnięcia. Jeśli na imprezie dwie obce sobie osoby ustalą, że chodziły do tej samej szkoły, to po chwili zachowują się jak starzy znajomi. Dzieje się tak, ponieważ podobieństwa nas do siebie zbliżają i przyspieszają budowanie głębszych relacji. Jak wzmocnić i pogłębić proces integracji członków grupy? Sprawcie, aby ludzie mieli okazję do swobodnych rozmów i lepszego poznania się. Można to osiągnąć, na przykład, poprzez:

- Wspólne wyjazdy integracyjne.
- Wyjścia do kina, teatru, opery itp.
- Wspólne aktywności sportowe takie jak nordic walking, fitness, basen, piłka nożna itp.
- Wycieczki z wyzwaniem wymagającym wspólnego działania, na przykład: wyprawy w góry, na żagle, podróż rowerowa.
- Prowadzenie zebrań w stylu śniadań biznesowych, gdzie atmosfera jest dużo luźniejsza niż na klasycznym zebraniu.

Pomysłów na integrację może być o wiele więcej, wszystko zależy od waszej kreatywności i zaangażowania.

Druga faza to faza otwartej komunikacji. Każdy z nas był przynajmniej raz na zebraniu, gdzie głównym lub jedynym nadawcą był szef. Ludzie siedzą cicho jak trusie i boją się odezwać. Za to po zebraniu, za plecami szefa otwierają się i każdy ma coś do powiedzenia. Jeśli nie dacie ludziom możliwości szczerych wypowiedzi, nie macie szans na zespół. Najtrudniej jest na początku. Współpracownicy przyzwyczajeni do tego, że nikt ich nie słucha, nie otworzą się od razu, nawet jak będziecie ich do tego namawiali. Będą wietrzyli podstęp. Zainicjujcie rozmowy z ludźmi poprzez szczerą i otwartą wypowiedź. Słuchajcie i nie przerywajcie. Zachęcajcie pytaniami: Co o tym sądzicie? Jakie macie opinie? Jakie, według was, ten pomysł ma szanse powodzenia? Z czym najtrudniejszym obecnie się borykacie?

Trzecia faza to faza pobudzania kreatywności i tworzenia grup projektowych.

Każdy Wasz współpracownik dysponuje sporym potencjałem do tworzenia pomysłów wspomagających realizację wspólnych celów biznesowych. Zadaniem menadżera budującego ducha zespołowości jest pobudzanie kreatywności swoich ludzi, słuchanie ich pomysłów i dawanie im pewnej swobody działania. Może się okazać, że pomysł, który sprawdza się jednej osobie można zaproponować pozostałym członkom zespołu. Pamiętajmy, aby takie pomysły proponować, a nie narzucać. Bo w tym drugim przypadku, nie tylko, że nie zostaną z sukcesem wprowadzone, to jeszcze ich twórca będzie czuł niechęć grupy do siebie. Może się tak wydarzyć, że pewne pomysły płynące z grupy, będą wymagały współpracy jej członków. Możecie pomóc zbudować współpracownikom grupy robocze czy projektowe, które bez ciśnienia z zewnątrz będą realizowały swój plan. Wspólna praca zazwyczaj łączy ludzi i wydostaje z nich zaangażowanie dużo wyższe, niż kiedy pracują samodzielnie.

Czwarta faza budowania zespołu to praca nad wspólnymi wartościami.

Wprowadzając zarządzanie poprzez wartości możemy stworzyć najwyższej jakości zespół ludzki. Polega to na ustaleniu razem z członkami zespołu, podstawowych trzech wartości, które łączą nas w pracy i którymi chcielibyście promieniować na zewnątrz. Po zdefiniowaniu tego, jakie poszczególne wartości będą brały udział w codziennym działaniu zespołu, należy wzmacniać świadomość wartości wśród ludzi poprzez ich aktywny marketing. Rozmowy o wartościach powinny pojawiać się przy okazji zebrań i spotkań z zespołem, wartości powinny pojawiać się na różnego rodzaju materiałach, które krążą wewnątrz i na zewnątrz zespołu. Ustalone wartości będziecie również brali pod uwagę w sytuacjach konfliktowych lub w przypadku podejmowania ważnych decyzji. Będą wam pomagały w utrzymaniu właściwego kierunku biznesowego, do którego zmierza wasz zespół.

Dziękuję Ci za lekturę artykułu i życzę wielu sukcesów zawodowych. Jeśli uważasz, że warto, to będę bardzo wdzięczny za podzielenie się tym wpisem ze znajomymi. Poniżej możesz zarekomendować ten artykuł poprzez Facebooka, LinkedIn, Google+ i email.