

Chociaż etapy rozwoju zespołu zostały przedstawione jako całkowicie odrębne stadia, w rzeczywistości w dużej mierze się pokrywają. Pewne elementy jednego etapu mogą znajdować się we wszystkich pozostałych. Jeśli przykładowo zespół zaczyna swoje funkcjonowanie (etap wprowadzenia) i musi się skoncentrować na wyznaczeniu celu i sporządzeniu karty zespołu, nie oznacza to, że karta ta nie będzie ulegała poprawkom w kolejnych etapach. Etap rozwoju można natomiast zdefiniować w dowolnym momencie na podstawie dominujących właściwości i potrzeb zespołu. Zmiana tych właściwości czy potrzeb oznacza przejście na inny etap rozwoju.

Dlaczego znajomość konkretnego etapu rozwoju, na którym znajduje się dany zespół, jest taka ważna? Dlaczego ważna jest również znajomość potrzeb występujących na tym etapie? Ponieważ umożliwia ona wykonanie następnego istotnego kroku, a mianowicie zapewnienie zespołowi przywództwa w postaci umożliwiającej zaspokojenie tych potrzeb.

Dostosowanie stylu przywództwa do poziomu rozwoju zespołu

Zespół wchodzi na kolejne etapy rozwoju i w związku z tym potrzebuje stylu przywództwa dopasowanego do jego bieżących potrzeb. W odniesieniu do zespołów równie dobrze sprawdza się model Przywództwa Sytuacyjnego SLII®, stosowany często we wzmacnianiu wyników jednostek.

Zachowania instruujące stanowią fundament dla wyników osiągniętych przez zespół. Należy do nich zaliczyć organizowanie, tworzenie struktur, informowanie czy koncentrowanie zespołu. Nowy członek zespołu z pewnością chciałby wiedzieć, w jaki sposób została zorganizowana praca tej grupy. Chce wiedzieć, czego musi się nauczyć, aby sprawdzić się w nowej roli, na czym zespół będzie koncentrował swoje działania, jak wygląda jego struktura, kto przed kim tam odpowiada, kto jest za co odpowiedzialny, kiedy i jak należy robić różne rzeczy.

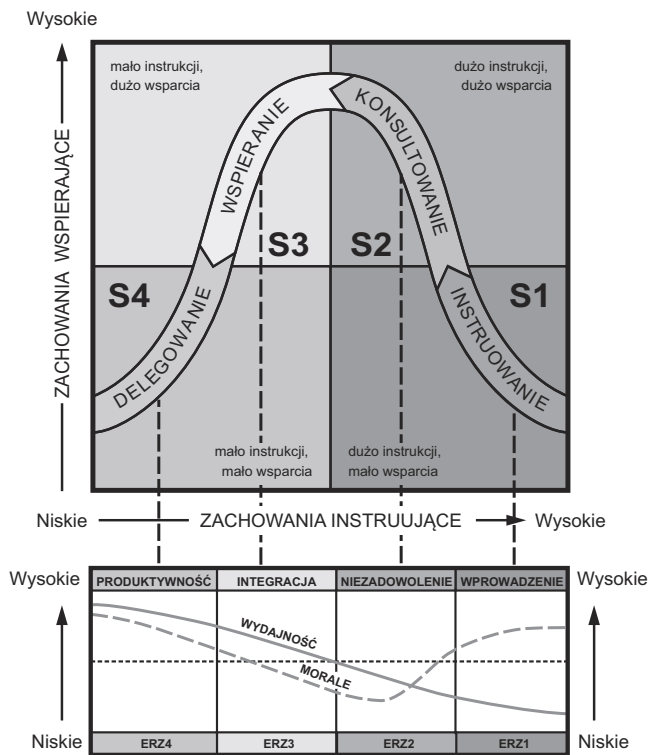
Zachowania wspierające mają na celu budowanie zaufania i szacunku w obrębie zespołu. Zaliczyć do nich należy angażowanie, zachęcanie, słuchanie i współpracę. Z punktu widzenia harmonii i spójności zespołu warto dążyć do tego, aby ludzie angażowali się w proces decyzyjny, aktywnie uczestniczyli w życiu zespołu, a także byli chwaleni za swoje działania. Lider powinien również doceniać różnice występujące w obrębie zespołu i w razie potrzeby dzielić się swoimi kompetencjami przywódczymi.

Ludzie, którzy mają przewodzić zespołowi, z reguły nie mają o tym pojęcia, jeśli nie przejdą odpowiednich szkoleń. Jeżeli np. niedoświadczony lider zespołu uzna, że jedynym skutecznym sposobem jest styl partycypacyjny, zespół nie będzie funkcjonował prawidłowo. Pierwszego dnia lider może poprosić wszystkich członków o sugestie, w jaki sposób zespół powinien

działać, podczas gdy oni uważają, że to jego rola. Powiedzą: „Przecież to on zwołał zebranie” – i w konsekwencji zaczną się zastanawiać nad zasadnością swojego udziału w zespole. Z kolei lider, który uzyskuje znikome odpowiedzi, zaczyna się denerwować i myśleć, że objęcie przywództwa w tym zespole było błędem. Panuje powszechna dezorientacja.

Brak zrozumienia prawideł rządzących rozwojem zespołu sprawia, że dostosowanie stylu przywództwa do potrzeb zespołu staje się stricte przypadkowe. Dopiero zestawienie modelu etapów rozwoju zespołu z modelem Przywództwa Sytuacyjnego SLII® pozwala wyjaśnić sytuację (por. rysunek 11.3).

Aby określić optymalny w danym momencie styl przywództwa, najpierw trzeba zdiagnozować etap rozwoju zespołu w kontekście jego celu, analizując zarówno wydajność, jak i morale. Następnie należy zlokalizować ten etap na modelu etapów rozwoju zespołu i narysować prostopadły odcinek biegnący do krzywej stylów w modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII®. Punkt przecięcia wyznacza optymalny styl przywództwa.



Rysunek 11.3. Dostosowanie stylu przywództwa z modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII® do etapu rozwoju zespołu