

## A hatékony teamek kialakítása: Tuckman és Woodcock

A teamek kialakítása, a hatékonyság elérése *evolúciós folyamat*. A hagyományos funkcionális szervezetekben ez négy szakaszban szokott lejátszódni (Tuckman modellje alapján):

1. fázis – **alakulás** (*forming*): a tagokat kinevezik, a feladatot közlik velük, megszabják nekik a felhasználható erőforrásokat, korlátokat szabnak, közlik velük a rendelkezésre álló információkat. *Problémák*: ha valóban a legmegfelelőbb embereket jelölték a teambe, akkor ki lenne alkalmasabb a probléma, ill. a feladat azonosítására, stb., mint ők maguk? Ha más teszi – a felsőbb vezetés – akkor szakmailag valószínű, hogy tele lesz gyenge ponttal ... Ráadásul egy olyan team menedzser fogja ezt velük ismertetni, aki maga sem szakember. Hiába fordulnak hozzá a kérdéseikkel, nem fog tudni érdemben válaszolni. Egymást pedig még nem ismerik. A tagok egyre ingerültebbek lesznek.
2. fázis – **vihar** (*storming*): az ingerültség összehozza az embereket – egymásnak panaszkodnak, bűnbak a projekt-menedzser. Csúnya dolgok hangzanak el egy idő után mindkét részről. A lázadást elkerülni kétféleképpen lehet: (1) a hangadókat lefejezni, a második vonalbelieket megfenyíteni, a kirúgottak helyébe új embereket hozni, a feladatot, szabályokat, stb. újrafogalmazni. Ezzel visszalöktük a teamet az első fázisba. *Probléma*: ha az elküldöttek szakmailag a legjobbak, rontottunk a csoport ütőképességén. A folyamat mindaddig ismétlődhet, amíg mindenkit, aki ér valamit, kirúgtunk, és csupa olyan maradt, aki a megalkuváson kívül semmihez sem ért. A team sosem fogja elérni a hatékonyság állapotát. (2) Az emberek kérdésére nem válaszolni, hanem egymáshoz küldeni őket. Remek, felismertek egy problémát, beszéljék meg együtt – kettesével, majd hármasával, végül az egész team. Kényszerítsük őket – mosolyogva és dicsérve – a szakmai együttműködésre. Így folytatódik a csoport fejlődése.
3. fázis – normalizálódás, **normák felállítása** (*norming*): a konfliktus feloldódott, az emberek elkezdik megismerni egymást, kialakul a kooperáció, a nézetek cseréje. Új csoportnormákat alakítanak ki.
4. fázis – **teljesítés** (*performing*): a csapatmunka jó, a szerepek rugalmasak, a megoldásokat megtalálják és meg is valósítják.

A vihar fázisát, ami könnyen tönkretelhet embereket és nagy lelki sérüléseket okozhat, el lehet kerülni a modern szervezetekben. **Woodcock** receptje erre a következő:

1. fázis – **fejletlen team**: a kinevezett embereknek nem kell megadni a problémát és a feladatot. Jöjjenek rá, ők a szakértők. Ha már ekkor elkezd a vezető egymáshoz küldözgetni őket, nem lesz vihar.
2. fázis – **kísérletező team**: nyílt szembesülés a problémákkal, egymás meghallgatása. Időszakos introspektív helyzetek – az egyén kételkedik önmaga és/vagy a csoport képességeiben. Ez ugyan pszichológiailag jelentős szakasz, de nem szabad, hogy benne ragadjanak – sőt, pozitív meggyőződéssel kell kijönniük belőle.

3. fázis – **konszolidálódó team**: a kooperáció erősödik, a feladatok tiszták, a célokban egyetértenek, az első próbálkozások a megoldással.
4. fázis – **érett team**: nyílt érzések, a lehetőségek széles skáláját veszik figyelembe, a munkamódszerek metodikusak, a vezetési stílus facilitáló, az egyének rugalmasak, a csoport pedig felismeri és elfogadja saját felelősségét a szervezet iránt.

A tanulság világos – ha a szervezet hagyja, hogy a megfelelő emberek maguk végezzék el a hagyományosan menedzseri funkciónak tartott tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési feladatoknak legalább azt a részét, amihez ők értenek jobban, mindenki jobban jár ... .

KP