**Opór w zespole - zarządzanie antyzespołem**

**W praktyce kierowania zespołem menedżerowie mają prędzej czy później do czynienia z oporem pracowników. Ujawnia się on w rozmaity sposób. Najczęściej poprzez:**

l bierność,

l spóźnienia do pracy,

l opóźnienia w wykonywaniu zadań,

l markowanie działań,

l niekonstruktywne dyskusje przy wykonywaniu założonych celów,

l krytykę firmy, menedżera wprost lub nie wprost,

l ogólne obniżenie nastroju, motywacji i energii do działania.

**Rola menedżera dla zespołu, w którym panuje opór jest kluczowa. Bez niego zespół może zatrzymać się w rozwoju. Demotywacja może doprowadzić nawet do całkowitego zniszczenia zespołu.** Kompetencją efektywnego menedżera jest nie tylko umożliwienie zespołowi przejścia przez opór, ale także wykorzystanie oporu dla wzrostu motywacji i efektywności. Aby to było możliwe lider potrzebuje:

l wykorzystać swoją rolę diagnosty,

l zdefiniować konkretny stan i fazę rozwoju, w którym znajduje się zespół,

l umożliwić mu rozwój, poprzez **kluczowe działania** takie jak: dostarczanie ramy celów, instruktarz i wsparcie, zarządzanie negatywnymi emocjami zespołu, stawianie granic i oddawanie odpowiedzialności.

W wielu zespołach dzieje się inaczej, ponieważ przeprowadzenie zespołu przez opór jest nie lada sztuką wymagającą nie tylko zrozumienia diagnozy, ale miękkich kompetencji od menedżera. Jak potwierdza Morris Nitsun za Hirschhornem:

"Aby [poradzić sobie z obawami] ludzie wykorzystują społeczne mechanizmy (…) - obierając kozły ofiarne spośród klientów, usługobiorców i współpracowników (…)".

W przeprowadzonej ostatnio przeze mnie obserwacji w jednym z dużych banków, zespoły ds. obsługi klienta były w stanie ukrytego (latentnego) oporu przez wiele lat, występowała wysoka rotacja, a negatywne emocje kierowane były na klientów, współpracowników i kierownictwo. W tym banku menedżerowie pomijali ten temat milczeniem, z obawy, że negatywne nastawienie zespołu to ich wina. Jednym słowem bali się utraty stanowisk i paradoksalnie przyczyniali tym samym do osłabienia efektywności firmy.

A jednak opór zespołu jest naturalną i niepomijalną jego cechą. Występuje często pod postacią drobnych sygnałów, w przypadku omawianego banku były to: dwa obozy koalicyjne nastawione przeciwko sobie, sugestie i żarty, walka o uwagę przełożonych, oddzielne jedzenie na stołówce pracowniczej, narzekanie na procedury i rynek, ogólne osłabienie zaufania do siebie nawzajem, niechęć do autentycznych rozmów o ważnych sprawach. Na pierwszy rzut oka, duża część zespołu koncentrowała się na unikaniu – zachowywała się infantylnie wobec siebie samych, omijała trudne tematy i pokazywała przyzwyczajenie do bezrefleksyjnego słuchania rozkazów. Poza niekonstruktywnym unikaniem, co pewien czas pojawiały się nieśmiałe oznaki buntu.

**Nie ma zespołu, ani organizacji, w której zjawisko oporu nie występuje - ale może okazać się dla niego czynnikiem rozwoju.**

**Zespół ma swoje niejawne cele i niejawny proces**, który bywa nazywany w różny sposób - mówi się o zjawiskach antygrupowych, które bez odpowiedniego kierownictwa są destrukcyjne. Na przykład na poziomie jawnym celem zespołu może być "*efektywna realizacja powierzonych prze kierownictwo zadań i rozwój zawodowy*", na poziomie niejawnym "*kontestacja autorytetu liderów*". Bez wystarczająco dobrego lidera następuje utknięcie zespołu, na jednej z jego faz rozwoju. Zadanie diagnostyczne przed kierownikiem jest tym trudniejsze, że "antyzespół" może występować w stanie uśpienia i wpływać niepostrzeżenie na spadek efektywności pracy.

Wśród różnych teorii rozwoju zespołów przydatna jest ta mówiąca o "podstawowym założeniu" (Bion, 1961) - według niej podstawowym celem zespołu jest przetrwanie. Aby go zrealizować zespół przyjmuje różne założenia np.: "przetrwamy, jeśli będziemy unikać", albo "przetrwamy, jeśli będziemy walczyć", - które charakterystyczne jest dla zespołu walki - ucieczki. Celem menedżera jest doprowadzenie takiego zespołu do założenia: "przetrwamy, jeśli podejmiemy autentyczne działania" byłby to **zespół pracy**. Na podstawie tej koncepcji i jej późniejszego rozwinięcia, w życiu zespołu można zobaczyć kilka faz rozwoju na przykład **fazę zależności - ucieczki**, a następnie dzięki adekwatnej postawie menedżera - **fazę przeciwzależności (buntu)**. Zespół potrzebuje przejść przez tą fazę wyrażając wprost złość i inne uczucia wobec liderów, aby przejąć część władzy i odpowiedzialności (*the barometric ivent*). Wówczas **zespół staje się autonomiczny**, a liderzy okazują się wciąż potrzebni. Kluczowy jest trening postaw i umiejętności liderów w fazie buntu, która wymaga kontenerowania złości, wyznaczania granic i odważnej interpretacji faktów, a poprzez to tworzenia przestrzeni do autentycznej zespołowej refleksji i przyzwolenia pracownikom na eksperymentowanie. Bez stworzenia tego "pola" - zespół będzie miał skłonność do dewaluowania wybranych autorytetów i celów, a także odreagowywania trudnych emocji w niekonstruktywnym działaniu.

Niełatwo jest menedżerowi **oddać część władzy** - ale jest to konieczne dla efektywności i motywacji. Tym trudniej wielu menedżerom jest zapomnieć o **postawie wiecznie wspierającego doradcy**. Nawet, jeśli menedżer chce to zrobić, brakuje mu często odpowiednich kompetencji i narzędzi. Te postawy powodują **utknięcie zespołu, które może trwać przez całe lata**. Jest ono przeliczalne na stracone korzyści finansowe firmy.

Z drugiej strony możliwe jest stworzenie "prozespołu" (por. Nitsun, 1996) odpornego na trudności, zmotywowanego i skupionego na celach. Można się tego nauczyć. Poza wspomnianymi na początku kluczowymi działaniami menedżera, jedną z najważniejszych kompetencji jest takie **rozumienie zespołu jakby był jednym organizmem**. W pewnym sensie rzeczywiście grupa ludzi staje się jednym dostrojonym organizmem, w której obieg informacji i motywacji przypomina ławicę ryb, albo stado ptaków.

**Autor**

Paweł Wojciechowski

Trener - praktyk i ekspert w B&O NAVIGATOR Firma Szkoleniowa. Menedżer wyższego szczebla (Dyrektor Operacyjny, Dyrektor Handlowy), specjalista w zakresie zarządzania zespołami, negocjacji i wywierania wpływu, technik sprzedaży i obsługi klienta. Prowadzi cieszące się dużym uznaniem i popularnością szkolenia dla managerów m.in: - [szkolenie Zarządzanie zespołem](http://www.bonavigator.pl/szkolenie-zarzadzanie-zespolem.html). Styl zarządzania i delegowanie zadań oraz [szkolenie Kierowanie zespołem](http://www.bonavigator.pl/szkolenie-kierowanie-zespolem.html) pracowniczym.