

Grażyna Tallar

CZY NA PEWNO WIESZ KOGO SZUKASZ?

Identity Mapping™ jako podstawowe narzędzie w budowaniu zespołów projektowych

Efektywne zarządzanie projektami w odniesieniu do obecnej globalnej rzeczywistości powinno odnieść się z dużo większą starannością do dwóch ważnych, jednak często pomijanych aspektów, takich jak **tworzenie emocjonalnie inteligentnych zespołów oraz ściśle z tym związane, zarządzanie różnicami.**

Ponieważ rola jednostki przy projektowaniu zaawansowanych systemów jest podzielona, więc normalną kolejną rzeczą jest angażowanie do tego celu większej ilości specjalistów, liczących nawet kilkaset osób w przypadku bardzo zaawansowanych projektów. Jednak zespoły projektowe, w dużo większym stopniu niż każda inna grupa ludzi, składają się z osobników o bardziej złożonej indywidualności, wchodzących w nieskończoną ilość napiętych i ważnych w skutkach relacji. W związku z tym, dobór ludzi jest swego rodzaju sztuką, która polega na umiejętności tworzenia właściwej dynamiki i umiejętności pracy tak, by w jak najkrótszym czasie grupa ludzi przemieniła się w efektywny zespół mimo różnic opinii i charakterów.

Jak obecnie budujemy zespoły w większości firm? W wielu przypadkach mianowany kierownik projektu, ma za zadanie stworzyć zespół. Wybiera więc ludzi z obecnej kadry, którzy jego zdaniem najlepiej wykonają powierzone im zadania, a brakujących specjalistów szuka poprzez tradycyjną rekrutację. W tym przypadku, głównym kryterium wyboru są skąpe informacje dostępne w c.v. – czyli instytucje edukacyjne i miejsca pracy, które stanowią tylko o 25% sukcesu. Na tym etapie nie mamy możliwości oceny kompetencji inteligencji emocjonalnej kandydatów, takich jak system wartości, typ osobowości, sposób przetwarzania informacji, czynniki motywujące i stresujące, empatia, zdolności adaptacyjne, a przede wszystkim kompatybilność z kulturą organizacyjną firmy. Przy odrobinie szczęścia, zatrudnia się wskazaną liczbę osób, z nadzieją, że projekt będzie zrealizowany w terminie i z sukcesem.

Oczywiście ważne jest, jakich specjalistów potrzebujemy, ale sama wiedza techniczna nie zagwarantuje sukcesu. **Ponieważ realizacja projektu to nie jest wydarzenie jednorazowe, tylko skomplikowany proces** związany z różnicą opinii, dyskusjami, wieloma stylami podejmowania oraz komunikowania decyzji, rozwojem, edukacją oraz silnymi nastrojami, dlatego coraz większą uwagę przywiązuje się do stopnia dojrzałości emocjonalnej zarówno kierownika zespołu, jak i jego wszystkich członków. Nie można zapominać, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie dotyczy także wszystkich interesariuszy projektu: sponsorów, klientów i partnerów, których proces przetwarzania informacji jest także zróżnicowany.

Różnorodność charakterów, doświadczeń i umiejętności powoduje, iż dynamika i role w zespole wykształcają się zwykle nie na podstawie nominacji, **lecz przez naturalne zachowania wynikające z predyspozycji psychicznych oraz systemu wartości** poszczególnych członków zespołu.

Spośród różnych stylów zachowań, każdy człowiek ma jeden preferowany, dominujący sposób reagowania na ludzi i środowisko. Potencjał, który jest zawarty w każdym z nich, jest dostępny dla każdego, aczkolwiek w różnym stopniu dla każdej osobowości. Ważne jest, aby określić te proporcje i zrozumieć, który wektor jest dominujący. Poznanie naszego najmniej preferowanego stylu zachowań jest równie ważne, ponieważ ten styl ma duży wpływ na otoczenie.

Największe konflikty powstają tam, gdzie nominowany lider zespołu nie potrafi wykorzystać tych różnic w kierowaniu zespołem i nie rozumie, że oprócz umiejętności twardych, trzeba wykazać się znajomością zarządzania emocjami – swoimi oraz wszystkich członków zespołu. Szczególnie, że **najefektywniejsze i najkreatywniejsze zespoły powstają tam, gdzie występuje duża różnorodność osobowości i talentów**, niemniej do tego jest potrzebna wysoka samoświadomość nie tylko samego lidera, ale każdego członka zespołu.

Wielu specjalistów zarządzania podkreśla ważność badania osobowości pracowników zanim ich się przyjmuje do pracy lub zespołu, i wiele firm zaczęło, całkiem słusznie, stosować dostępne na rynku narzędzia pomiaru osobowości (Mayers-Briggs, DISC, czy Success Insight, Hudson), ale problem polega na tym, że interpretacja wyników wymaga zaawansowanej wiedzy psychologicznej, wyniki są tak głębokie i obszerne, że często wędrują do szuflad HR-u, a sam badany szybko o nich zapomina.

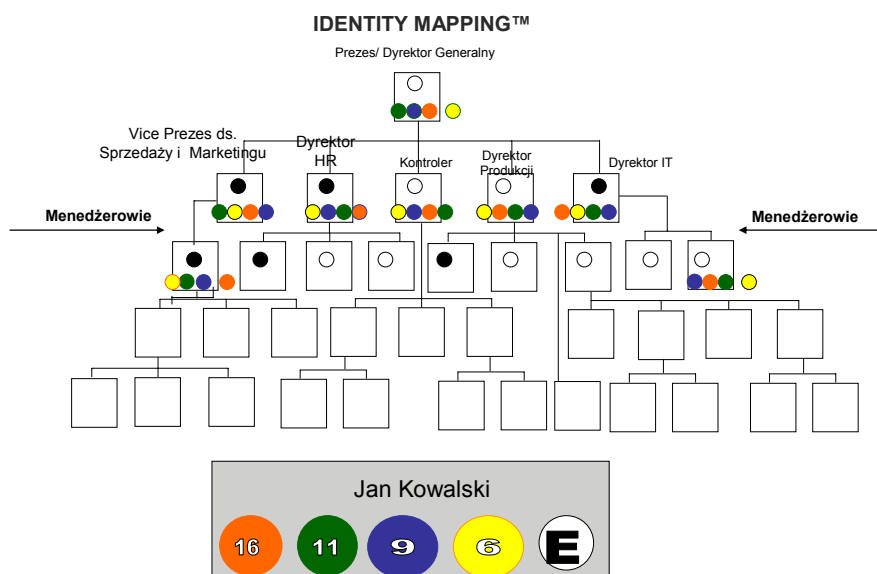
Z moich wieloletnich doświadczeń wynika, iż bardziej efektywne zastosowanie ma test, **który jest prosty i przeznaczony dla wszystkich członków zespołu**. Taki interaktywny test, opracowany i opatentowany przez firmę Personality Resources International - Identity Mapping™ jest przykładem podniesienia samoświadomości emocjonalnej każdego uczestnika już podczas samego badania.

Model ten, stosowany z ogromnym powodzeniem już na kilku kontynentach, jest wypadkową adaptacji wielu teorii osobowości, zaadaptowanych do realiów współczesnego biznesu (Carl Jung, Myers Briggs Type Indicator, Keirsej Temperament Sorter, True Colors System, Goleman). Poza czterema wymiarami osobowości, przedstawionymi przez Keirseya oraz koncepcją MTBI, **Identity Mapping™** uwzględnia wielowymiarowość natury człowieka i dotyczy szerokiego spektrum zachowań oraz systemu wartości na poziomie inteligencji emocjonalnej.

Najcenniejszą wartością jest proces odkrywania samego siebie oraz nabycie umiejętności rozpoznawania różnic poszczególnych typów osobowości i temperamentów. Proces poznawania siebie rozpoczyna się od analizy własnych zachowań oraz wyboru przez każdego uczestnika odpowiednich dla niego samego charakterystyk. Z psychologicznego punktu widzenia jest to krytyczne działanie, ponieważ uczestnicy czują się bardziej odpowiedzialni za wybory i dokładniej analizują swoje odpowiedzi. Wyniki analiz zostają zilustrowane u każdej osoby na jej imiennym identyfikatorze. Interaktywność pozostawia trwałe rezultaty na poziomie wiedzy i umiejętności.

Dodatkową, nieocenioną wartością *Identity Mapping*™ dla organizacji, jest jednocześnie sporządzana mapa dynamiki zespołu i firmy - wiedza niezbędna w zarządzaniu, w rozwoju i zaangażowaniu pracowników.

W celu uzyskania najszybszych rezultatów, kierownicy projektu mogą zilustrować cechy członków zespołu zamieniając strukturę organizacyjną na strukturę kodów myślenia i zachowania. Poniżej przedstawiamy zarys takiej mapy.



Z interpretacji czterech wektorów osobowości wynika, że Jan Kowalski jest osobą dynamiczną, ekstrawertyczną dążącą do celów poprzez szybkie działanie, ale i kontrolę, praktyczność, współzawodnictwo, podejmowanie ryzyka, testowanie granic, "Gaszenie ognia", oraz humor. Pracuje dobrze w warunkach, kiedy zapewnia mu się wolność, niezależność, różnorodność, elastyczność, możliwość podejmowania ryzyka, wyzwania i ruch. Największy konflikt może pojawić się pomiędzy osobowościami takimi jak Jan Kowalski, a Dyrektor HR (osoba intrawertyczna, przywiązująca największą wagę do sztywnych przepisów i procedur bez miejsca na spontaniczność) oraz Vice-prezes ds Sprzedaży i Marketingu (osoba nie okazująca emocji, kierująca się logiką i dość sztywnymi regułami).

Poważne konflikty powoduje interakcja pomiędzy osobami, które mają przeciwstawne wektory jako ich dominujące. Niemniej, mimo, że wektory są przeciwstawne, wkład w pracę zespołu jest nawet większy, ponieważ poszerza gamę rozwiązań i możliwości.

Z tak sporządzonej mapy, możemy efektywniej przeprowadzić analizę brakujących kompetencji w zespole, poznać punkty zapalne oraz przygotować się do różnych stylów motywacyjnych. Znajomość różnych stylów pojmowania świata pomaga poznać dokładniej najsilniejsze strony pracowników i rozwinąć elastyczność w efektywnym komunikowaniu się, nawet ze skrajnie różnymi, osobowościami.

Natomiast brak takiej Mapy prowadzi do pokaźnych, ekonomicznych strat, spowodowanych niewykorzystaniem wiedzy o sobie i o swoich pracownikach. Jeden niekompetentny menedżer może kosztować organizację ponad 1.5 miliona złotych rocznie. A czy Państwa organizacje stać na niedobry lub nieefektywny zespół?