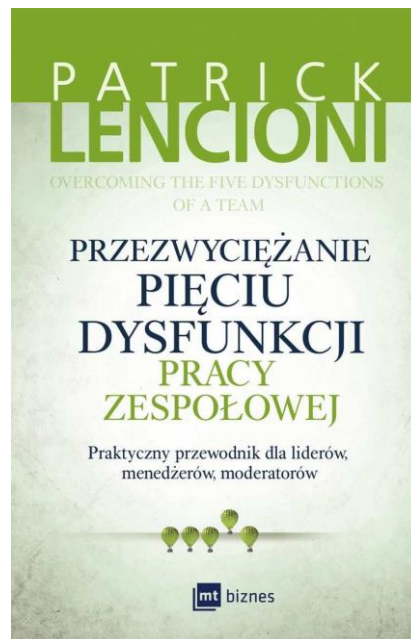


## PRZEZWYCIĘŻANIE PIĘCIU DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ



Patrick Lencioni,  
Wydawnictwo MT BIZNES, 2012

- Książka została napisana jako praktyczny przewodnik dla menedżerów chcących doskonalić pracę podległych im zespołów. Koncentruje się na koncepcji pięciu dysfunkcji pracy zespołowej i oferuje menedżerom, liderom zespołów, konsultantom i praktykom zarządzania konkretne, szczegółowo opisane na jej stronach narzędzia pomagające zarówno w unikaniu tych dysfunkcji jak i ich zwalczaniu.
- **O autorze:** założyciel i prezes firmy doradczej specjalizującej się w rozwoju zespołów menedżerskich i poprawie kondycji organizacji *The Table Group*. Jako konsultant współpracował z tysiącami menedżerów wysokiego szczebla pracującymi dla organizacji znajdujących się na liście Fortune 500, równocześnie wspierając dopiero rozpoczynające działalność spółki, uniwersytety oraz organizacje non-profit.

### DOPRECYZOWANIE POJĘĆ

**Efektywność pracy zespołowej** - Według autora praca zespołowa pozostaje **jedynym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej** w dzisiejszych czasach, które w znacznej mierze w dodatku jest niewykorzystane. Odwołując się do swojego doświadczenia, jako konsultanta, Lencioni twierdzi, że **w organizacjach, które ponoszą porażki praca zespołowa jest tym czynnikiem, którego brakuje**, a w organizacjach odnoszących sukcesy tym, który najczęściej jest obecny.

## PIĘĆ DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ



**Rysunek 1.**

- ✓ Prawdziwym miernikiem efektywności pracy zespołowej jest to, czy dany team osiąga **zakładane rezultaty**. Żeby tak się działo zespół musi przewycięzać stale pięć dysfunkcji:

### **DYSFUNKCJA 1: BRAK ZUFANIA**

Członkowie efektywnych zespołów ufają sobie, nie boją się wyrażać własnych opinii, dyskutować, mówić wprost o własnych błędach, słabościach i obawach.

### **DYSFUNKCJA 2: STRACH PRZED KONFLIKTEM**

Zaufanie pozwala im również nie zgadzać się z innymi, poddawać w wątpliwość ich punkt widzenia, gorąco dyskutować na temat kluczowych kwestii w celu znalezienia najlepszych rozwiązań.

### **DYSFUNKCJA 3: BRAK ZAANGAŻOWANIA**

Są w stanie osiągnąć konsensus dotyczący ważnej decyzji, nawet wówczas, gdy początkowo część z nich ma inne zdanie. Mają pewność, że przedstawiono i przedyskutowano wszelkie wątpliwości i nic nie zostało zamiecione pod dywan.

### **DYSFUNKCJA 4: UNIKANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI**

Ponieważ sami się angażują nie boją się wymagać od innych by również zaangażowali się w proces podejmowania decyzji i postępowali zgodnie z ustalonymi standardami. Mają poczucie, że odpowiedzialność za wynik dotyczy nie tylko lidera, ale wszystkich.

## **DYSFUNKCJA 5: BRAK PRZYWIĄZYWANIA WAGI DO REZULTATÓW:**

Potrafia odłożyć na bok indywidualne priorytety i skoncentrować się na tym, co najlepsze dla ogółu.

✓ Menedżer powinien zadać sobie **dwa ważne pytania:**

1. Czy naprawdę jesteście zespołem?
2. Czy jesteście gotowi do ciężkiej pracy?

**ZESPÓŁ:** relatywnie mała liczba ludzi (3-12), którzy mają wspólne cele oraz dzielą się zyskami i odpowiedzialnością, związaną z ich osiągnięciem. Odkładają na bok indywidualne interesy i działają przede wszystkim dla dobra ogółu.

Jeśli „zespół” **nie spełnia tych kryteriów**, menedżer może:

- wydzielić z niego mniejszą liczbę osób.
- zdecydować, że tak po prostu jest i nic nie robić.
- przystąpić do procesu budowania zespołu i podnoszenia jego efektywności.

## **PRZEZWYCIĘŻANIE PIĘCIU DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ**

### **• PRZEZWYCIĘŻANIE DYSFUNKCJI NR 1**

Zaufanie opiera się na otwartości (członkowie zespołu są wobec siebie otwarci, nie obawiają się odsłaniać swoich słabości, mówić o porażkach i obawach. Nie angażują się w rozgrywki, które powodują stratę czasu i energii i utrudniają realizację celów.

**Case:** Dużej i znanej korporacji, której od pewnego czasu szefował prezes X, znacząco pogarszały się wyniki. Lencioni został poproszony o konsultację. Analizowano różne wskaźniki w tym ocenę 360'. Prezes nie potrafił zaakceptować wyników związanych z oceną jego osoby, zwołał zebranie, na którym poprosił o komentarz wyników. Menedżerowie w obawie przed reakcją prezesa zaprzeczyli im a jedyna osoba, która odważyła się powiedzieć prawdę spotkała się z silną dezaprobatą kolegów i prezesa. Tym samym menedżerowie utwierdzili prezesa w fikcji. W efekcie prowadzili grę pozorów a wielu z nich po pewnym czasie podjęło decyzję o odejściu z firmy. Wyniki firmy w tym okresie nadal były na bardzo niskim poziomie.

### **NARZĘDZIA I ĆWICZENIA:**

- **Osobiste historie** - Podczas zebrania poproś swoich podwładnych by każdy z obecnych odpowiedział o 3 kwestiach: gdzie się wychował, ile dzieci było w rodzinie i co było najtrudniejsze, gdy był dzieckiem.

Upředź, że nie interesują Cię ich najpilniej strzeżone sekrety oraz, że będzie to jedyne ćwiczenie, które dotyka sfery osobistej.

Ćwiczenie pozwala lepiej rozumieć prawdziwe motywy postępowania w obecnej pracy i uniknąć błędu atrybucji (tłumaczenia negatywnych zachowań innych ich charakterem, a swojego czynnikami zewnętrznymi).

**Profilowanie behawioralne** - Wykorzystaj obiektywne narzędzia (badanie indywidualne i raporty, ujawnienie wyników i rozmowa o nich, wraz z rozmową o mocnych i słabych stronach) np. DISC, Insights, Enize, Hogan MBTI itd. na wspólnych warsztatach.

Zalecenia po warsztatach: menedżerowie informują swoich podwładnych (nieobecnych na warsztatach) o swoim profilu oraz w relatywnie niedługim czasie spotykają się ponownie, żeby przedyskutowali swoje typy i jak wykorzystują w pracy płynące z nich wnioski.

- **PRZEZWYCIĘŻANIE DYSFUNKCJI NR 2**

W zespołach, w których nie ma zaufania, lub jest ono ograniczone, dyskusje i różnice zadań mają często destrukcyjny charakter, gdyż ich podłożem są walka o pozycję, konkurowanie, pokazanie przewagi, uzyskanie korzyści dla siebie itd. a nie chęć znalezienia najlepszego rozwiązania.

**Konflikty są nieuniknione**, jak również nieuniknione jest to, że niektóre osoby odbiorą je jako ataki personalne. Istotne jest, żeby **konflikt był pod kontrolą**.

**NARZEDZIA I ĆWICZENIA:**

Sposób reagowania na konflikt i zachowywania się w konflikcie wnosimy z domu. Członkowie zespołu powinni **znać swoje wyuczone reakcje w konflikcie** (Test Thomasa- Kilmanna).

**Ustalenie z ludźmi zasad i pilnowanie ich przestrzegania.** Lider powinien jednych zachęcać do większej aktywności i otwartości a innych do powściągnięcia emocji.

Gdy w trakcie konfliktu menedżer zauważy dyskomfort u uczestników, powinien przerwać wymianę zdań i **skomentować sytuację z meta-poziomu**: ta sprzeczka być może powoduje wasz dyskomfort, ale jest bardzo ważna i efektywna. Kontynuujmy ją, bardzo proszę”.

- **PRZEZWYCIĘŻANIE DYSFUNKCJI NR 3**

**Konstruktywny konflikt** jest potrzebny do przezwyciężenia kolejnej dysfunkcji, czyli braku zaangażowania. Członkowie zespołu muszą wiedzieć, jak zastosować dwie oddzielne, a jednak zależne koncepcje: **przekonywania do czegoś** (Przekonywanie nie musi kończyć się konsensusem, co nie oznacza braku zaangażowania) i **wyjaśniania** (Wyjaśnianie ma na celu, by zespół unikał przypuszczeń i dwuznaczności i by dyskusja skończyła się pełnym zrozumieniem dokonanych wyborów).

**Zaangażowanie** oznacza, że zespół podejmuje decyzję, z którą poszczególni członkowie w naturalny sposób mogą się nie zgadzać, innymi słowy jest to **umiejętność godzenia się z brakiem konsensusu**.

## NARZĘDZIA I ĆWICZENIA:

- **Eliminowanie rozbieżności** - 5 minut przed końcem zebrania lider powinien zadać pytanie: „jaką decyzję dziś podjęliśmy?” i zapisać ją na tablicy. Najczęściej to jest moment, kiedy uczestnicy zgłoszą swoje wątpliwości, niejasności i interpretacje. Służy to doprecyzowaniu decyzji i jej skutków.
- **Kaskadowa komunikacja** - Wymóg przekazywania decyzji osobiście w dół w ciągu najbliższych 24 godz. przez menedżerów obecnych na zebraniu, w taki sposób, by podwładni mogli zadawać pytania. Ten obowiązek jest rodzajem zabezpieczenia przed biernym oporem

**Case:** Jedna z firm farmaceutycznych miała przez pewien czas kłopoty i musiała redukować koszty. Na zebraniu, w ogólnej dyskusji wypracowano min rezygnację z biletów pierwszej klasy i klasy biznes dla pracowników w delegacji. Prezes uzyskał pozorne wsparcie, ale okazało się, że tylko połowa menedżerów poinformowała o tym swoich podwładnych co spowodowało gniew i frustrację, gdy pracownicy zauważyli różnice w przywilejach. Pracownicy niepoinformowani nadal korzystali z przywilejów.

### • PRZEZWYCIĘŻANIE DYSFUNKCJI NR 4

**Odpowiedzialność** autor definiuje jako chęć członków zespołu do wzajemnego zwracania sobie uwagi, gdy łamane są standardy, określone przez grupę.

Tak rozumiana odpowiedzialność wymaga **współdziałania lidera** (modelowanie udzielania informacji zwrotnej, przywoływanie do porządku, interwencje – dotyczy to nie tylko rezultatów ale i zachowań).

## NARZĘDZIA I ĆWICZENIA:

**Podnoszenie efektywności zespołu** (PEZ): Każdy uczestnik odpowiada pisemnie na dwa pytania:

1. Jaka jest jedna najważniejsza cecha każdej osoby, która przyczynia się do wzrostu efektywności zespołu?
2. Jaka jest jedna najważniejsza cecha każdej osoby, która przyczynia się czasem do zmniejszenia efektywności?

Gdy wszyscy skończą pisać, wymieniają cechy począwszy od lidera (najpierw pozytywne, później negatywne). Lider nie może komentować wypowiedzi, może tylko zadawać pytania w celu lepszego zrozumienia. Na koniec moderator pyta lidera o uwagi, np. czy jest zaskoczony itd.

Następnie moderator prosi członków zespołu o udzielenie liderowi konstruktywnej informacji zwrotnej.

Potem kolejno pozostali członkowie zespołu.

**Runda oświecenia:** Ważnym elementem pracy z zespołem jest zasada, że każdy wie, co robią inni. Można to robić w ten sposób, że na zebraniu każdy przez 30 sekund informuje o swoich trzech priorytetach w tym tygodniu.

- **PRZEZWYCIĘŻANIE DYSFUNKCJI NR 5**

Należy nieustannie przypominać ludziom o rezultatach (zespołowych) do osiągnięcia (tzw. **tablica aktualnego wyniku zespołowego**). Wynik, do którego zmierza zespół powinien być określony konkretnym miernikiem (wymierny) i podany na samym początku danego okresu. Często pułapką jest tendencja jednostek, by być ważniejszymi od zespołu.

**Case:** *Lata temu, gdy Michael Jordan przeszedł na emeryturę, inny znakomity koszykarz Scottie Pippen został kapitanem Byków. W trakcie jednego z meczów Byki na kilka sekund przed końcem przegrywały z New York Knicks. Ich trener poprosił o przerwę i przedstawił zawodnikom strategię prowadząca do uzyskania dodatkowych punktów. Miał je zdobyć nie Pippen, lecz inny zawodnik. Kapitan był tak rozczarowany, że odmówił wejścia na boisko (to tak jakby powiedział drużynie i kibicom, że wynik drużyny nie jest dla niego tak ważny, jak własna sława).*

W efektywnych zespołach nikt nie jest zadowolony, jeśli wszyscy nie odniosą sukcesu (**składowych sukcesu zespołowego**). Jak również interes całości jest przedkładany nad interes działu, którym się np. kieruje. Członkowie odrzucają filozofie targowania się i kompromisu na rzecz postawy realizowania wspólnego celu.