

PATRICK LENCIONI

OVERCOMING THE FIVE DYSFUNCTIONS
OF A TEAM

PRZEWYCIEŻANIE PIĘCIU DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ

Praktyczny przewodnik dla liderów,
menedżerów, moderatorów



SPIS TREŚCI

Dlaczego praktyczny przewodnik?	7
Część pierwsza. Doprecyzowanie pojęć	9
Efektywność pracy zespołowej	11
Krótki przegląd modelu	14
Dwa ważne pytania	16
Część druga. Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej	19
Przewycięzanie dysfunkcji nr 1. Budowanie zaufania	20
Przewycięzanie dysfunkcji nr 2. Doskonalenie zarządzania konfliktem	41
Przewycięzanie dysfunkcji nr 3. Kreowanie zaangażowania	54
Przewycięzanie dysfunkcji nr 4. Przyjmowanie odpowiedzialności	63
Przewycięzanie dysfunkcji nr 5. Koncentracja na rezultatach.....	71
Część trzecia. Odpowiadanie na pytania i przewidywanie mogących pojawić się problemów	83
Typowe pytania	85

Spis treści

Zastrzeżenia uczestników	90
Inne problemy	94
Część czwarta. Budowanie zespołu	101
Mapa drogowa	103
Pierwsza sesja wyjazdowa	107
Szczegółowy opis narzędzi i ćwiczeń	112
Glosariusz	136
Źródła	141
Podziękowania	145
O autorze	147

Część pierwsza

1

Doprecyzowanie pojęć

Termin *praca zespołowa* jest rozumiany tak dowolnie i używany tak często, że czuję potrzebę doprecyzowania, co mam na myśli, gdy piszę o bardziej spójnym zespole.

O tym właśnie jest ta część książki.

EFEKTYWNOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ

Budowanie efektywnego, spójnego zespołu to niezwykle trudne, lecz jednocześnie bardzo proste zadanie.

Rozumiem przez to, że jego realizacja nie wymaga umiejętności zrozumienia jakichś niezwykle trudnych zagadnień i mistrzowskiej taktyki, lecz przede wszystkim odwagi i konsekwencji.

Wynika z tego, że jeśli jesteś zaangażowany w to, by twój zespół był zdrowy, i możesz sprawić, by jego członkowie podzielali to zaangażowanie, to prawdopodobnie osiągniesz sukces. Na wszelki wypadek, gdybyś miał wątpliwości, czy warto jest poświęcać czas oraz podejmować wysiłek i ryzyko, chciałbym przedstawić argumenty wspierające mój punkt widzenia.

Szczerze wierzę, że w dzisiejszych czasach, charakteryzujących się wszechobecną informacją i błyskawicznymi zmianami, praca zespołowa pozostaje jedynym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, które w znacznej mierze jest niewykorzystane.

Bazując na moim doświadczeniu konsultanta doradzającego menedżerom najwyższego szczebla i ich zespołom, mogę z przekonaniem powiedzieć, że praca zespołowa jest tym, czego prawie zawsze brakuje w organizacjach ponoszących porażki, i tym, co najczęściej jest obecne w firmach odnoszących sukcesy.

Praca zespołowa pozostaje jedynym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, które w znacznej mierze jest niewykorzystane.

Dlaczego więc ani wykładowcy w szkołach biznesu, ani dziennikarze nie mówią więcej na ten temat? Dlaczego tak wielu liderów koncentruje się przede wszystkim na takich obszarach, jak finanse, strategia, technologia czy marketing?

Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że praca zespołowa to coś, co trudno jest zmierzyć. Dlaczego? Dlatego, że wpływa na wyniki osiągane przez organizację w tak złożony i wszechobecny sposób, że niemożliwe jest wyodrębnienie jej jako jednej zmiennej. Wielu menedżerów preferuje działania, których efekty jest łatwiej ocenić, i z tego powodu poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej gdzie indziej.

Jeśli jednak wpływ pracy zespołowej na organizację byłby łatwiej mierzalny, liderzy i tak najprawdopodobniej szukaliby rezerw gdzie indziej. Dlaczego? Dlatego, że uzyskanie wysokiego poziomu efektywności pracy zespołu jest niezwykle trudne. Nie można tego kupić i nie można tego osiągnąć poprzez zatrudnienie mistrza intelektu z najlepszej na świecie szkoły biznesu. Niezbędna jest do tego odwaga, dyscyplina i energia emocjonalna, a są to cechy, którymi nie zawsze charakteryzują się nawet najbardziej zaangażowani w pracę menedżerowie.

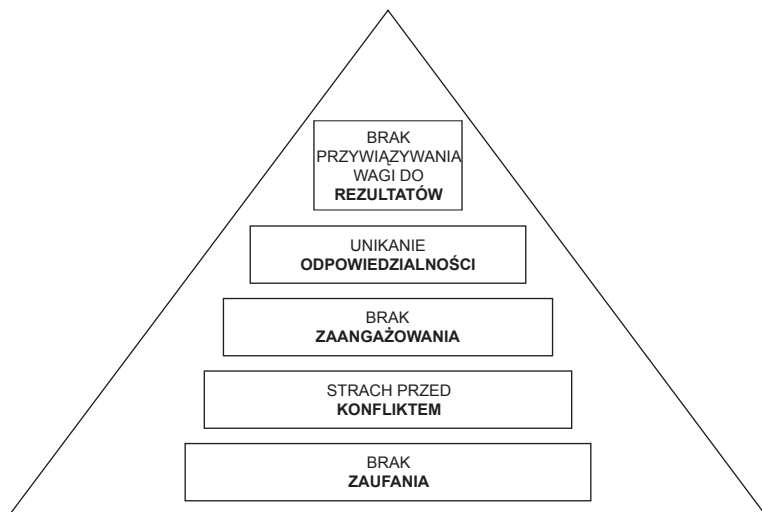
Chociaż osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności pracy zespołowej jest niezwykle trudne i niełatwo jest zmierzyć jego bezpośredni wpływ na wyniki organizacji, nie można zaprzeczyć, że kryje się w niej olbrzymi potencjał. Gdy ludzie zaczynają działać razem, odsuwają na bok własne potrzeby i pracują dla dobra całego zespołu, mogą osiągnąć to, co na etapie planowania wydaje się niemożliwe. Dzieje się tak dlatego, że eliminowana jest wówczas polityka i brak wspólnego punktu widzenia, które są plagą większości organizacji. W efekcie lepsze wyniki osiągane są w krótszym czasie; niższe są także koszty. Uważam, że warto jest włożyć w to wysiłek.

Efektywność pracy zespołowej

Warto wspomnieć o jeszcze jednej kwestii. Gdy mówimy o pomaganiu ludziom w osiągnięciu samospełnienia zawodowego, nic nie jest ważniejsze niż praca zespołowa. Daje ona poczucie więzi i przynależności. W efekcie ludzie stają się lepszymi rodzicami, przyjaciółmi, sąsiadami, braćmi i siostrami. Efekt budowania lepszych zespołów może sięgać, i zazwyczaj tak się dzieje, poza ściany biura czy twojego indywidualnego stanowiska pracy.

Na co więc czekamy? Zaczynamy!

PIĘĆ DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ



KRÓTKI PRZEGLĄD MODELU

Chociaż wysoka efektywność pracy zespołowej nie jest łatwa do osiągnięcia, trudność nie polega na skomplikowaniu całego procesu. Gdyby tak było, nie udałoby mi się go zapewne opisać na stronie lub dwóch.

Prawdziwym miernikiem efektywności pracy zespołu jest to, czy osiąga on zakładane rezultaty. By tak się działo, musi on stale przezwycięzać pięć dysfunkcji charakteryzujących się zachowaniami opisanymi poniżej.

- **Dysfunkcja nr 1: brak zaufania.** Członkowie efektywnych zespołów ufają sobie nawzajem na podstawowym emocjonalnym poziomie. Nie obawiają się dyskutować na temat własnych słabości, błędów, obaw i zachowań. Są całkowicie otwarci wobec innych, nie stosują barier ochronnych. Jest to niezbędne, gdyż...
- **Dysfunkcja nr 2: strach przed konfliktem.** ...członkowie zespołów, którzy sobie ufają, nie obawiają się prowadzić gorących dyskusji dotyczących kwestii kluczowych dla osiągnięcia sukcesu przez organizację. Nie wahają się nie zgadzać się z innymi, podawać w wątpliwość ich punkt widzenia, a wszystko to w duchu znalezienia najlepszych rozwiązań, odkrycia prawdy i podejmowania najlepszych decyzji. Jest to ważne, gdyż...
- **Dysfunkcja nr 3: brak zaangażowania.** ...członkowie zespołu, którzy angażują się w konflikt, są w stanie osiągnąć konsensus dotyczący podjęcia ważnej decyzji nawet w sytuacji, gdy na po-

czątku część z nich ma inne zdanie. Dzieje się tak dlatego, że wszyscy mają pewność, że przedstawiono wszelkie wątpliwości, idee i pomysły i że nic nie zostało zamiecione pod dywan. Ma to decydujące znaczenie, gdyż...

- **Dysfunkcja nr 4: unikanie odpowiedzialności.** ...członkowie zespołów, którzy angażują się w proces podejmowania decyzji i postępowanie zgodne z ustalonymi standardami, jeżeli chodzi o efektywność, nie obawiają się wymagać od innych, by cechowali się taką samą postawą. Ponadto tacy członkowie zespołu uważają, że odpowiedzialność za wyniki dotyczy nie tylko lidera, lecz wszystkich. Jest to istotne, gdyż...
- **Dysfunkcja nr 5: brak przywiązywania wagi do rezultatów.** ...jest bardziej prawdopodobne, że członkowie zespołów, którzy nawzajem sobie ufają, angażują się w konflikt, nie unikają przyjmowania odpowiedzialności za podejmowane decyzje i wymagają tego od innych, odłożą na bok indywidualne priorytety i skoncentrują się na tym, co jest najlepsze dla ogółu. Tacy ludzie nie ulegają pokusie, by na plan pierwszy wysuwać interesy własnych działów, rozwój indywidualnej kariery, czy też własne ego, a nie to, od czego uzależnione jest osiągnięcie sukcesu przez zespół.

I to tyle, jeżeli chodzi o model osiągania efektywności pracy zespołu.

DWA WAŻNE PYTANIA

P przed zaangażowaniem się w budowanie efektywnego zespołu należy zadać sobie dwa ważne pytania.

Pytanie nr 1. Czy naprawdę jesteśmy zespołem?

Czasem wysiłki mające na celu udoskonalenie zespołu od początku skazane są na porażkę, gdyż grupa ludzi, która je podejmuje, w ogóle nie jest zespołem w prawdziwym znaczeniu tego słowa. Zespół to relatywnie mała liczba ludzi (mniej więcej od trzech do dwunastu), którzy mają wspólne cele oraz dzielą się zyskami i odpowiedzialnością związanymi z ich osiągnięciem. Członkowie zespołu odkładają na bok indywidualne interesy i działają przede wszystkim dla dobra ogółu.

Jeśli twój „zespół” nie spełnia tych kryteriów, to powinieneś się zastanowić, czy nie wydzielić z niego mniejszej liczby osób. Może też grupa, którą zarządzasz, to po prostu ludzie, którzy podlegają temu samemu menedżerowi, lecz nie ma między nimi współzależności i współodpowiedzialności za osiągnięcie wspólnych celów (czyli nie jest to zespół).

Pamiętaj, że jeśli dojdiesz do wniosku, że podlegająca ci grupa nie jest zespołem, to nie ma w tym nic złego. W rzeczywistości, w której praca zespołowa jest zjawiskiem o wiele rzadszym, niż moglibyśmy to sobie wyobrazić, także wiele grup odnosi sukcesy.

Dwa ważne pytania

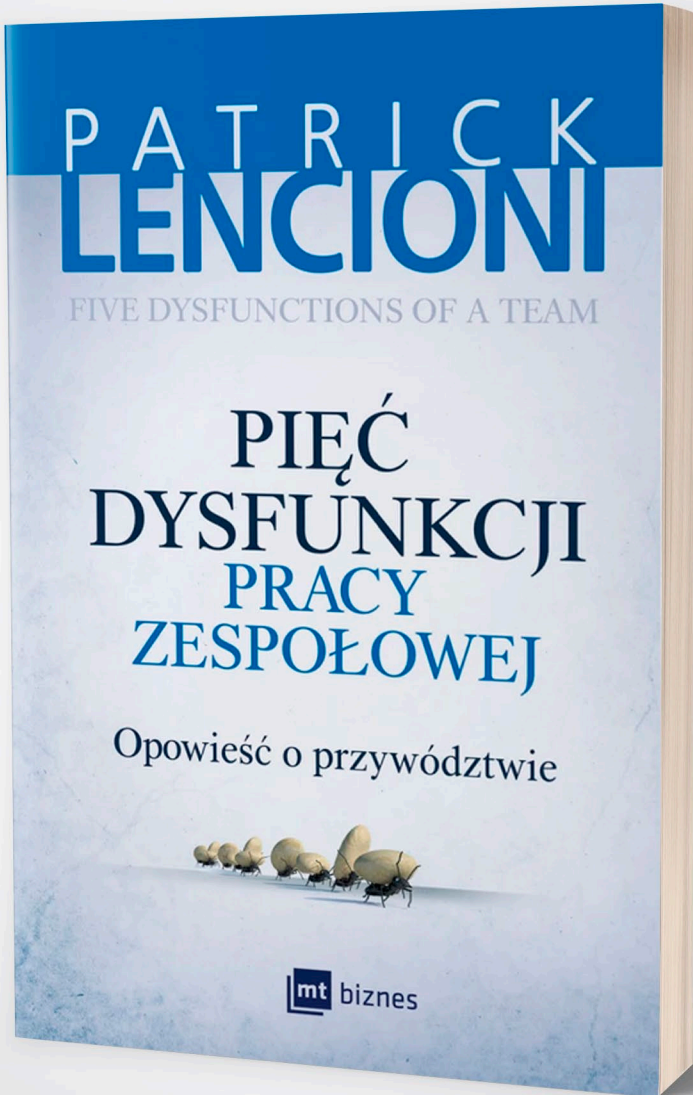
O wiele lepiej jest zdać sobie z tego sprawę, niż udawać coś, czym się nie jest. Ten drugi sposób postępowania tworzy jedynie nierealne oczekiwania, które prowadzą do frustracji i konfliktów.

Pytanie nr 2. Czy jesteśmy gotowi do ciężkiej pracy?

Napisawszy to wszystko (w pytaniu nr 1), chciałbym podkreślić coś bardzo istotnego: korzyści wynikające z bycia prawdziwym zespołem są olbrzymie. Nie można jednak ich osiągnąć bez zainwestowania znaczącej ilości czasu i energii emocjonalnej. Niestety wiele zespołów nie jest na to przygotowanych i ich członkowie próbują iść na skróty lub stosować półśrodki. Takie zachowanie nie tylko przeszkadza w osiąganiu postępów, lecz może także doprowadzić do obniżenia efektywności pracy danego zespołu.

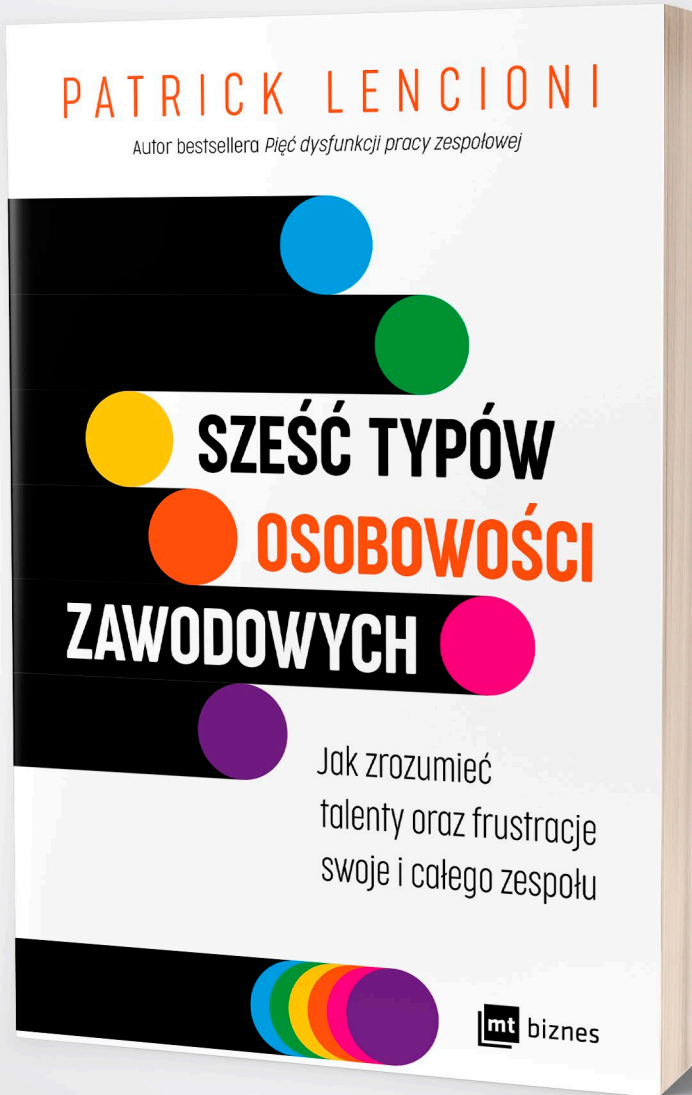
Ważne jest, byś przystąpił do procesu podnoszenia efektywności zespołu z otwartymi oczami i z pełną wiedzą, co jest do tego niezbędne. Nie chcę jednak, byś odniósł wrażenie, że trzeba na to lat lub że proces ten jest nieprzyjemny. Zazwyczaj większość zespołów może poczynić duże postępy w kilka tygodni lub miesięcy; ich członkowie przekonują się, że proces podnoszenia efektywności jest czymś dającym olbrzymią zawodową satysfakcję, jeżeli zostanie przeprowadzony właściwie. Pomówmy o tym, jak tego dokonać.

Zobacz także



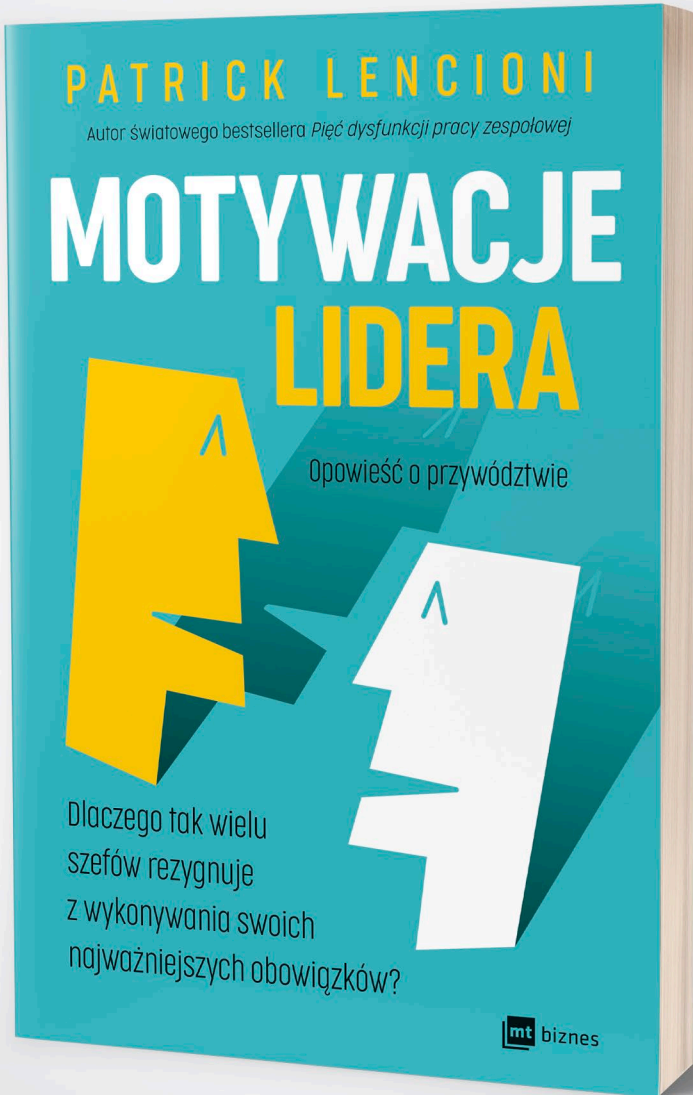
www.mtbiznes.pl/produkt/piec-dysfunkcji-pracy-zespolowej

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/szesc-typow-osobowosci-zawodowych

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/motywacje-lidera

Po wydaniu bestsellera Patricka Lencioniego zatytułowanego *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej* jego wielbicielę chcieli wiedzieć więcej na temat tego, jak wdrażać idee przedstawione w tej książce.

W *Przewycięzaniu pięciu dysfunkcji pracy zespołowej* Lencioni zamieszcza bardziej szczegółowe, praktyczne porady dotyczące przewycięzania pięciu dysfunkcji – opisuje narzędzia, ćwiczenia, modele oceny, a także przytacza przykłady z własnej praktyki. Stawia pytania, na które każdy zespół musi sobie odpowiedzieć, takie jak: „Czy naprawdę jesteśmy zespołem?”, „Jaka jest nasza obecna efektywność?”, „Czy jesteśmy przygotowani na to, by zainwestować czas i energię i stać się wspaniałym zespołem?”.

Napisany w zwięzły i przejrzysty sposób przewodnik daje liderom, menedżerom liniowym i konsultantom narzędzia potrzebne do tego, by mogli pomagać zespołom działać szybko i efektywnie.

Niniejszy przewodnik jest kontynuacją bestsellera „New York Timesa” zatytułowanego *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*.

Lencioni uosabia kolejne pokolenie profesjonalistów przywództwa.

**Ken Blanchard, współautor takich pozycji,
jak *Jednominutowy Menedżer* oraz *Cała naprzód!***

