

# PATRICK LENCIONI

FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

## PIĘĆ DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ

Opowieść o przywództwie



# SPIS TREŚCI

Wstęp . . . . .	11
<b>Opowieść . . . . .</b>	<b>15</b>
Łut szczęścia . . . . .	17
Część pierwsza: Słabe osiągi . . . . .	19
Tło wydarzeń . . . . .	21
Kathryn . . . . .	24
Powody . . . . .	27
Narzekania . . . . .	29
Obserwacje . . . . .	31
Załoga . . . . .	33
Część druga: Wzniesienie pożaru . . . . .	41
Pierwszy sprawdzian . . . . .	43
Pokerowa rozgrywka . . . . .	46
Nakreślenie linii . . . . .	49
Napa . . . . .	53
Przemowa . . . . .	55
Odpieranie zarzutów . . . . .	60
W niebezpieczeństwie . . . . .	64
Obnażeni . . . . .	67
Zgłębianie problemu . . . . .	69
Przy basenie . . . . .	74
Odbicie . . . . .	76



## Spis treści

Świadomość . . . . .	78
Ego . . . . .	86
Cele . . . . .	94
Głębsza tkanka . . . . .	97
Atak . . . . .	104
Prezentacja . . . . .	106
Ponura rzeczywistość . . . . .	116
Praktyczne zastosowanie . . . . .	121
Część trzecia: Ciężka operacja . . . . .	131
Na miejscu . . . . .	133
Alarm pożarowy . . . . .	141
Przecieki . . . . .	148
Drugie spotkanie wyjazdowe . . . . .	150
Energiczny start . . . . .	157
Odpowiedzialność . . . . .	165
Indywidualny wkład . . . . .	170
Rozmowa . . . . .	172
Ostatnia próba . . . . .	176
Rzecznik . . . . .	179
Poważny lifting . . . . .	182
Mobilizacja . . . . .	187
Część czwarta: Na właściwej drodze . . . . .	191
Żniwa . . . . .	193
Próba odwagi . . . . .	198
Po pewnym czasie . . . . .	202
<b>Model . . . . .</b>	<b>207</b>
Opis modelu . . . . .	209
Ocena zespołu . . . . .	213
Zrozumienie i przewycięzanie pięciu dysfunkcji . . . . .	217

## Spis treści

Uwagi dotyczące rozplanowania w czasie:	
metody Kathryn . . . . .	244
Szczególne wyrazy uznania dla pracy	
zespołowej . . . . .	246
Podziękowania . . . . .	248
O autorze . . . . .	251

## WSTĘP

**T**o nie finanse, ani strategia, ani technologia, ale właśnie praca zespołowa jest decydującym czynnikiem przewagi konkurencyjnej – zarówno dlatego, że jest tak potężna i wszechmocna, jak i dlatego, że występuje tak rzadko.

Mój przyjaciel, założyciel spółki, która urosła tak, że osiągała miliardy dolarów sprzedaży, najtrafniej wyraził tę potęgę pracy zespołowej, gdy powiedział mi: „Jeśli potrafisz sprawić, że wszyscy ludzie w organizacji będą zgodnie podążać w tym samym kierunku, będziesz mógł osiągnąć dominującą pozycję w każdej branży, na każdym rynku, wobec każdego konkurenta i w każdym czasie”.

Zawsze gdy powtarzam to zdanie grupie liderów, natychmiast mi przytakuja, kiwając głowami, ale czynią to bardzo rozpaczliwie. Wydaje się, że pojmują prawdziwość tego stwierdzenia, a równocześnie poddają się niemożności sprawienia, by tak się stało.

W tym właśnie miejscu pojawia się problem rzadkości pracy zespołowej. Pomimo że od lat skupia się na niej uwaga teoretyków, trenerów, nauczycieli i mediów, praca zespołowa jest dla nich wciąż tak samo nieuchwytna, jak dla większości organizacji. Pozostaje faktem, że

zespołom – jako stworzonym z niedoskonałych istot ludzkich – towarzyszy wrodzona dysfunkcja.

Nie chcę jednak przez to powiedzieć, że praca zespołowa jest skazana na porażkę. Jestem od tego bardzo daleki. Tak naprawdę zbudowanie silnego zespołu jest nie tylko możliwe, ale też wyjątkowo proste. I bardzo trudne.

To prawda. Podobnie jak wiele innych aspektów życia, praca zespołowa sprowadza się do opanowania pewnych zachowań, teoretycznie nieskomplikowanych, ale ekstremalnie trudnych do zastosowania w codziennej praktyce. Na sukces mogą liczyć tylko te zespoły, które przezwyciężą te właściwe ludziom tendencje zachowań, prowadzące w zespołach do korupcji i pojawienia się w nich dysfunkcjonalnej polityki.

Jak się okazuje, reguły te stosują się nie tylko do pracy zespołowej. Właściwie natknąłem się na nie w pewnym sensie przez przypadek, w poszukiwaniu teorii przywództwa.

Kilka lat temu napisałem swoją pierwszą książkę, *Pięć pokus dyrektora generalnego*, poświęconą pułapkom behawioralnym, będącym plagą zarządzających. Pracując ze swoimi klientami, zacząłem zauważać, że niektórzy z nich „niewłaściwie wykorzystywali” moje teorie, starając się oceniać i poprawiać osiągnięcia *zespołów*, którym przewodzili – i to z sukcesem!

Stało się zatem dla mnie jasne, że pięć pokus znajduje zastosowanie nie tylko w odniesieniu do poszczególnych liderów, ale – po kilku modyfikacjach – również w odniesieniu do grup. I to nie tylko w korporacjach. Duchowni, trenerzy, nauczyciele i inni ludzie odkrywali,

że te reguły znajdowały zastosowanie w ich światach tak samo, jak znajdowały zastosowanie w gabinetach menedżerów wielonarodowych firm. I tak właśnie powstała ta książka.

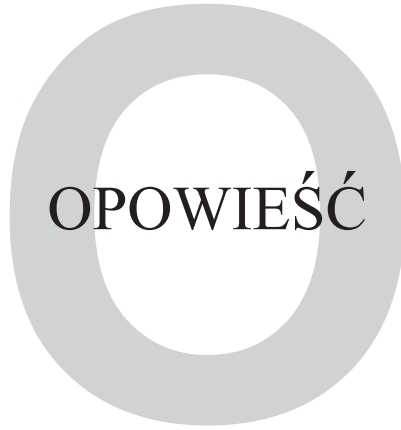
Podobnie jak moje pozostałe książki, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej* zaczyna się od opowiadania napisanego w realistycznym kontekście fikcyjnej organizacji. Odkryłem, że czytelnicy uczą się skuteczniej, gdy zagłębią się w świat opowiadania i mogą odnosić się do konkretnych postaci. Pomaga im to również w zrozumieniu, jak prezentowane reguły mogą zostać zastosowane w nieteoretycznym środowisku świata rzeczywistego, gdzie tempo pracy i nawał codziennych spraw rozpraszaających naszą uwagę sprawiają, że nawet najprostsze zadania wydają się żmudne.

Chcąc pomóc czytelnikowi w zastosowaniu tego materiału w jego własnej organizacji, w krótkim rozdziale następującym po opowiadaniu nakreśliłem bardziej szczegółowo tych tytułowych pięć dysfunkcji. Rozdział ten zawiera też arkusz oceny zespołu i propozycję narzędzi, jakimi możemy się posłużyć, by przezwyciężyć trudności nękające nasz zespół.

I na koniec jeszcze jedno. Książka ta opiera się wprawdzie na mojej pracy z dyrektorami generalnymi i ich zespołami zarządzającymi, ale teorię w niej zawartą może wykorzystać każdy czytelnik zainteresowany pracą zespołową. Niezależnie od tego, czy kieruje małym działem firmy, czy po prostu jest członkiem zespołu, może dzięki niej zrobić coś więcej. Bez względu na to, jaki jest twój przypadek, mam szczerą nadzieję, że pomogę twojemu zespołowi przezwyciężyć określone dysfunkcje, tak by

## Wstęp

mógł osiągnąć więcej, niż poszczególne osoby działające indywidualnie mogłyby sobie wyobrazić. Bo tak naprawdę na tym właśnie polega prawdziwa potęga pracy zespołowej.



OPowieść



## ŁUT SZCZĘŚCIA

**T**ylko jedna osoba była przekonana, że Kathryn jest odpowiednim kandydatem na stanowisko dyrektora generalnego firmy DecisionTech Inc. Na jej szczęście osobą tą był przewodniczący rady nadzorczej.

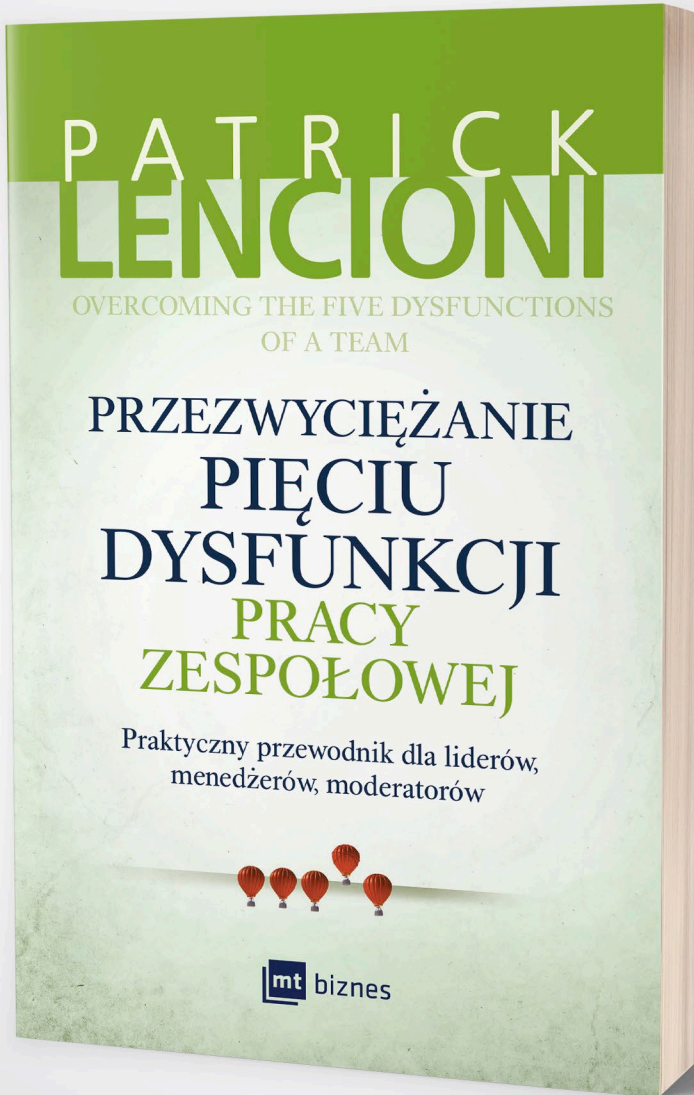
Tak więc niespełna miesiąc po usunięciu poprzedniego dyrektora Kathryn Petersen objęła władzę w spółce, która zaledwie dwa lata wcześniej należała do firm, o których najczęściej mówiono, do firm bardzo sensownych i obiecujących, silnie obecnych w najnowszej historii Doliny Krzemowej. Nie mogła nawet przypuszczać, jak wiele firma ta straciła w tak krótkim czasie, jak daleko znalazła się od tamtej świetności i co miały przynieść jej najbliższe miesiące.

Część pierwsza

# 1

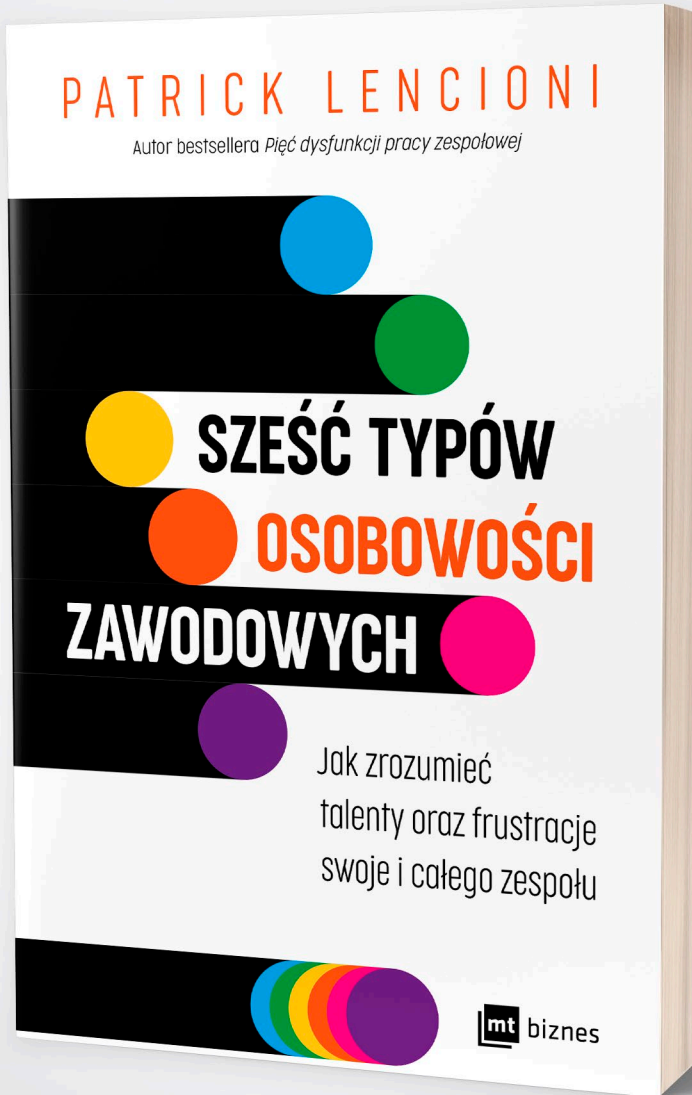
Słabe osiągi

Zobacz także



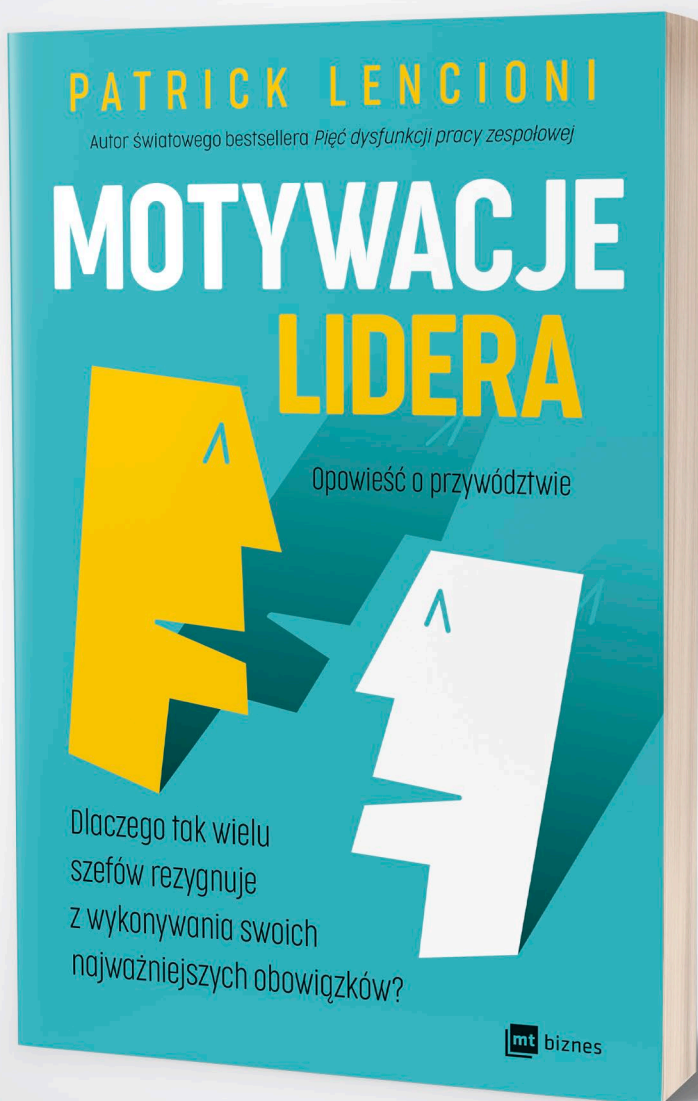
[www.mtbiznes.pl/produkt/przewyciezanie-pieciu-dysfunkcji-pracy-zespolowej](http://www.mtbiznes.pl/produkt/przewyciezanie-pieciu-dysfunkcji-pracy-zespolowej)

Zobacz także



[www.mtbiznes.pl/produkt/szesc-typow-osobowosci-zawodowych](http://www.mtbiznes.pl/produkt/szesc-typow-osobowosci-zawodowych)

Zobacz także



[www.mtbiznes.pl/produkt/motywacje-lidera](http://www.mtbiznes.pl/produkt/motywacje-lidera)

Po pierwszych dwóch tygodniach obserwowania problemów występujących w firmie DecisionTech Kathryn Petersen, jej nowy dyrektor generalny, przeżyła wiele chwil zwątpienia, czy w ogóle powinna była przyjmować tę pracę. Wiedziała jednak, że niewiele przemawiało za odrzuceniem tej propozycji. Przede wszystkim przejście na emeryturę sprawiło, że stała się niecierpliwa i nic nie ekscytowało jej tak, jak trudne wyzwania. W chwili gdy zdecydowała się przyjąć tę pracę, nie zdawała sobie jednak sprawy z tego, jak źle funkcjonuje zespół zarządzających i jakie wyzwania rzucą jej jego członkowie – wyzwania większe niż te, które napotkała kiedykolwiek wcześniej.

W książce *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej* Patrick Lencioni po raz kolejny snuje opowieść o przywództwie, opowieść tak pouczającą i wciągającą czytelnika, jak dwa jego poprzednie bestsellery, *Pięć pokus dyrektora generalnego* i *Cztery obsesje wyjątkowego menedżera*. Tym razem koncentruje on jednak swój żywy intelekt i umiejętność opowiadania na fascynującym i złożonym świecie zespołów ludzkich.

Kathryn Petersen, dyrektor generalny firmy DecisionTech, staje wobec ostrego kryzysu przywództwa: ma pojednać zespół pogrążony w chaosie zagrażającym bytowi całej firmy. Czy odniesie sukces? Czy zostanie zwolniona? Czy firma upadnie? Pasjonująca opowieść Lencioniego nieustannie przypomina nam, że przywództwo wymaga tyleż odwagi, co przenikliwości.

W trakcie opowiadania Lencioni odkrywa przed nami pięć dysfunkcji stanowiących samo sedno przyczyn częstych trudności, jakie przeżywają zespoły ludzkie. Autor nakreśla nam model i etapy działań, dzięki którym będziemy mogli pokonać te przeszkody i budować spójne i skuteczne zespoły.

Podobnie jak w innych książkach, Lencioni stworzył porywającą fabułę z pozornie prostym przesłaniem adresowanym do wszystkich, którzy dążą do tego, by stać się wyjątkowymi liderami zespołów.

