

5 dysfunkcji pracy zespołowej

Pełna efektywność zespołu jest zazwyczaj ograniczana przez jedną z 5 dysfunkcji, które wzajemnie się łącząc powodują eskalację problemów.

Pojawienie się dysfunkcji niższego szczebla z dużym prawdopodobieństwem spowoduje powstanie dysfunkcji wyższego rzędu. Rolą menedżera jest umiejętnie diagnozowanie tych dysfunkcji oraz nauczenie członków zespołu, w jaki sposób wspólnie je przezwyciężyć.

- Brak możliwości egzekwowania odpowiedzialności od siebie nawzajem powoduje brak dbałości o wyniki i koncentrację tylko na własnych potrzebach.
- Brak zaangażowania przekłada się na brak identyfikacji z zespołem oraz unikanie podejmowania odpowiedzialności.
- Obawa przed konfliktami powoduje niechęć do prowadzenia trudnych rozmów i zaangażowania się w rozwiązywanie problemów.
- Brak wzajemnego zaufania i otwartości daje dobrą podstawę do powstawania obawy przed konfliktami.



Świadome Przywództwo Zespołowe® Przywództwo operacyjne

★ Program szkoleniowy w tym zakresie ukończyło do tej pory **ponad 3 000 menedżerów w Polsce.**

Warunki powstania wysokoefektywnego zespołu

Wspólne
rozumienie celu

Jednakowe
zaangażowanie

Otwarta
komunikacja
oparta o dialog

Elastyczność
zachowania

Optymalna
wydajność
i efektywność

Ustalone normy
i wartości

Moralność
i zaufanie oparte
na kompetencjach

? **Zastanów się**

Które warunki mogą być zagrożone w przypadku zespołu, którym kierujesz / w którym działasz?

Jak postępuje menedżer ...

Styl kierowania S0

- 1 Wyjaśnia podstawy decyzji
- 2 Pokazuje szerszy kontekst całej sprawy
- 3 Wskazuje korzyści dla pracownika
- 4 Podkreśla ważność i konieczność pewnych działań
- 5 Słucha opinii pracownika
- 6 Odpowiada na pytania, nie komentując sposobu, formy i jakości wypowiedzi
- 7 Zbiera opinie i uwagi
- 8 „Obchodzi” problem razem z pracownikiem

Styl kierowania S1

- 1 Zauważa rosnącą motywację
- 2 Wyznacza cele
- 3 Wskazuje kierunki działania
- 4 Przygotowuje plan działania
- 5 Precyzyjnie odpowiada na pytania
- 6 Rozwiązuje początkowe problemy
- 7 Ustala formy i obszar kontroli
- 8 Daje permanentny feedback (informacja zwrotna)

Styl kierowania S2

- 1 Aktywnie słucha
- 2 Nazywa problemy „po imieniu”
- 3 Pyta pracownika, czego potrzebuje
- 4 Dokładnie analizuje siły hamujące rozwój pracownika
- 5 Sprawdza, czy pracownik nadal „widzi” cel
- 6 Ustala w planie obszary, z którymi pracownik radzi sobie bardzo dobrze
- 7 Wprowadza osobiście korekty planu
- 8 Usuwa z drogi te problemy, w których pracownik ma jeszcze zbyt małe umiejętności i doświadczenie
- 9 Wskazuje pracownikowi jego mocne strony jako potencjał do rozwoju jego słabych stron
- 10 Szanuje jego odmienny pogląd i wykorzystuje to do realizacji celu.

... w ramach poszczególnych stylów kierowania

Styl kierowania S3

- 1 Pyta o pomysły, nowe koncepcje i rozwiązania
- 2 Zachęca pracownika do przedstawiania swoich rozwiązań
- 3 Wspólnie z pracownikami dyskutuje i poszukuje ostatecznych rozwiązań
- 4 Podsuwa koncepcje – nie rozwiązania
- 5 Wskazuje pracownikowi na jego dotychczasowy wkład w zadanie/cel
- 6 Wchodzi w proces mentora i koordynatora
- 7 Pomaga pracownikowi znaleźć się w procesie tworzenia – czyli ponoszenia odpowiedzialności
- 8 Stara się uczyć od pracownika i wyraźnie podkreśla to, czym go pracownik zaskakuje

Styl kierowania S4

- 1 Przekazuje odpowiedzialność
- 2 Docenia efekty realizacji celu/zadania
- 3 Wyraźnie wskazuje w jakim stopniu i w jakim obszarze ma do pracownika zaufanie
- 4 Zachęca pracownika do dzielenia się nową wiedzą i doświadczeniem z innymi, wskazuje tego korzyści
- 5 Pozwala pracownikowi eksperymentować
- 6 Kontroluje na zasadzie stałego dialogu

Styl kierowania S5

- 1 Traktuje pracownika jak doradcę
- 2 Pozwala na otwarte uczenie swojej osoby
- 3 Wskazuje takiego pracownika jako eksperta w tym zadaniu/celu
- 4 Pozwala pracownikowi na modelowanie merytoryczne realizowanego zadania
- 5 Jest otwarty na wszelkie formy feedbacku ze strony pracownika dotyczące tego zadania /celu
- 6 Pozwala pracownikowi występować w tym zadaniu/celu, w niektórych momentach jako kierownik tego zadania/celu