

Świadome Przywództwo Zespołowe

Standard Kompetencji Menedżerskich

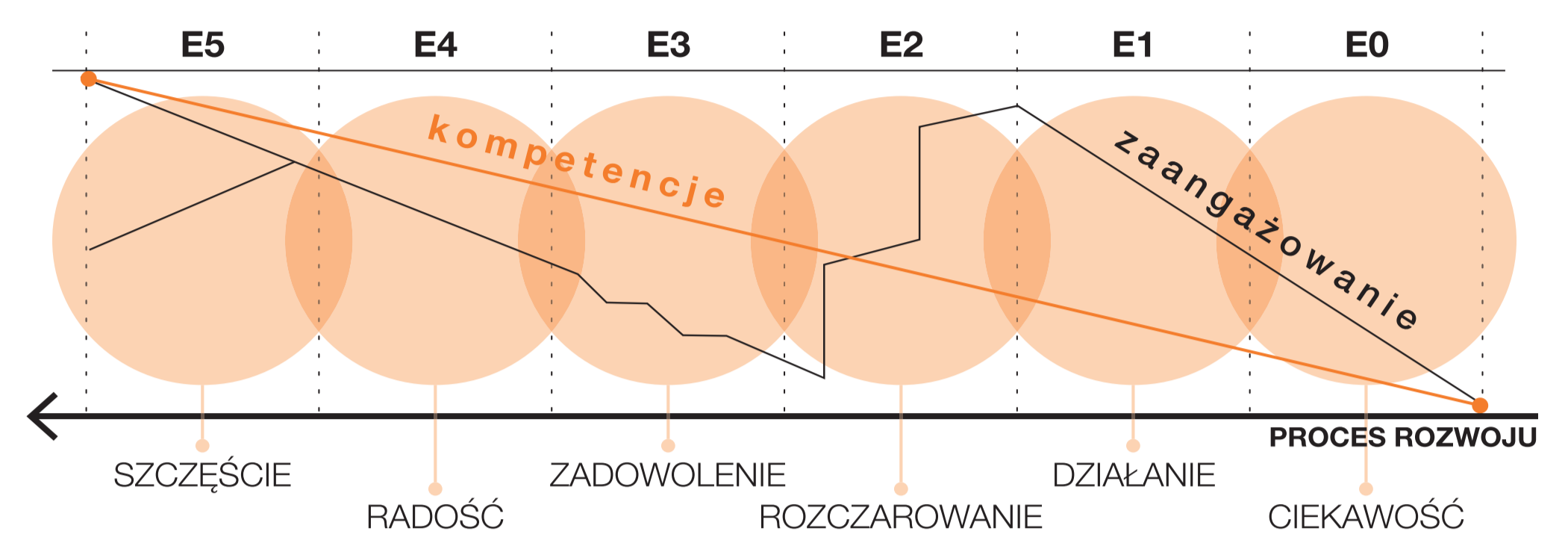
Zespół, to zbiór ludzi posiadających wspólną tożsamość i relacje wewnętrzne, które dzięki interakcjom umożliwiają realizację wspólnych celów.

Każdy zespół może znaleźć się na jednym z 6 etapów rozwoju.

Na każdym z etapów inna jest rola poszczególnych osób – w zakresie współpracy – pomimo, że technicznie mogą wykonywać wciąż te same czynności zawodowe.



Proces integracji zespołu poprzez rozwój kompetencji i zaangażowania



– Integracja indywidualnych wartości poszczególnych członków zespołu

EZ0

etap uruchomienia **ciekawości** zespołowej – zapoznanie z rolami poszczególnych osób i celami zespołu

EZ1

etap zorientowania na **działanie** – ustalenie zasad współpracy, szczegółowa diagnoza możliwości

EZ2

etap **rozczarowania** – pierwsze rozczarowania ze współpracy i trudności w rozwiązywaniu konfliktów w zespole

EZ3

etap **zadowolenia** – rosnąca motywacja i skuteczność zespołu, który z większością problemów potrafi poradzić sobie samodzielnie

EZ4

etap **radości** z pełnej efektywności – wszyscy członkowie zespołu chętnie i skutecznie ze sobą współpracują

EZ5

etap **szczęścia** wynikającego ze świadomej improwizacji – zespół potrafi modyfikować relacje wewnętrzne utrzymując wysoką efektywność pracy

Zasady współpracy zespołowej

EZ0 Uruchomienie **ciekawości** zespołowej

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:

- dokładnie opisać sytuację
- poinformować o wyniku konieczności utworzenia zespołu
- zdefiniować indywidualne potrzeby
- zaproponować sposób pracy zespołu
- określić swoją rolę jako szefa
- opisać korzyści wynikające z realizacji celu i zaangażowania się całego zespołu

Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:

- zapoznają się z rolami zespołowymi
- ustalą zakres wsparcia
- wskażą zagrożenia
- przedstawią swoje oczekiwania odnośnie współpracy
- będą pytali o kwestie niejasne
- będą otwarcie weryfikować otrzymane od przełożonego informacje z wiedzą, którą już posiadają



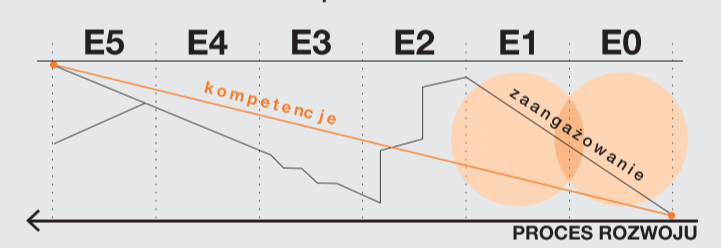
EZ1 Zorientowanie na **działanie**

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:

- wyznaczy kierunek działania
- zaproponuje strukturę pracy zespołu
- zaproponuje podział funkcji i odpowiedzialności wśród członków zespołu
- zdiagnozuje kompetencje zespołu niezbędne do realizacji zadania
- pokieruje stworzeniem planu działania zespołu

Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:

- zapoznają się z kryteriami zakładanych efektów pracy
- doprecyzują swoją rolę m.in. w wymiarze dostarczonej wiedzy potrzebnej do pracy zespołu
- zweryfikują czego inni członkowie oczekują od nich
- poznają zasady pracy w strukturze zespołu



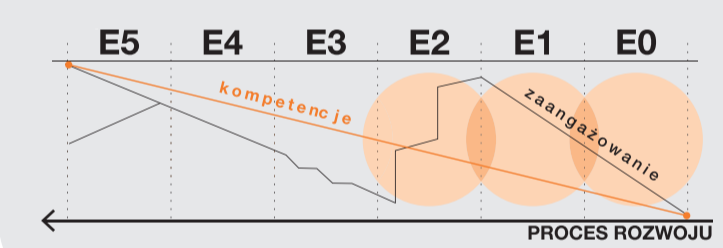
EZ2 **Rozczarowanie** po zderzeniu z rzeczywistością

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:

- zdefiniuje źródła konfliktów
- będzie prowadził rozmowy na temat mocnych i słabych stron zespołu
- oceni efektywność zespołu
- ustali potrzeby informacyjne członków zespołu
- rozwinie kompetencje zespołu w definiowaniu problemów

Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:

- wskażą z czego wynika różnica między ustalonym planem, a stanem faktycznym
- ustalą jakie dalsze działania podejmą
- precyzyjnie wyrażą swoje emocje
- ustalą w jakim zakresie powinni rozwijać swoje kompetencje
- udzielią feedbacku członkom zespołu i menedżerowi



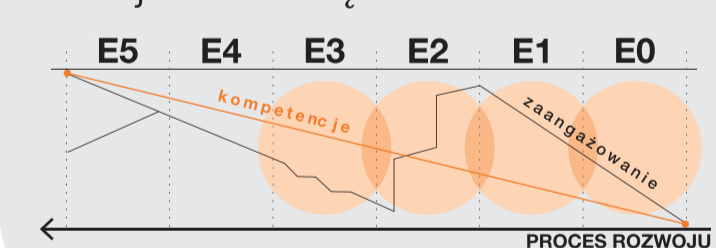
EZ3 **Zadowolenie** z pierwszych sukcesów

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:

- podsumuje pierwsze sukcesy
- udzieli feedbacku odnośnie jakości pracy
- zbierze feedback odnośnie do swojej osoby
- pozostawi zespołowi dobór metod rozwiązania problemów
- wskaże obszary zaufania do zespołu
- wejdzie w rolę obserwatora

Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:

- świadomie będą rozwiązywali konflikty wewnątrz zespołowe
- będą szanować wzajemne różnice
- będą otwarci na feedback od przełożonego i współpracowników
- wypracują sposoby pełniejszego wykorzystania kompetencji członków zespołu



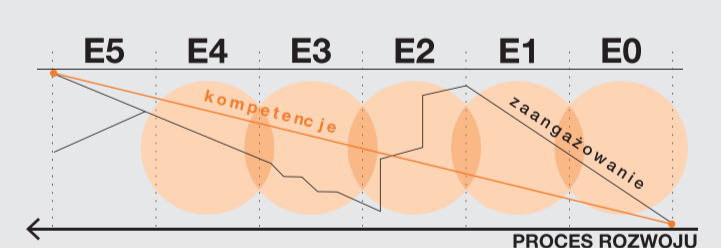
EZ4 **Radość** z efektywności

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:

- utrzyma koncentrację na właściwych celach
- rozwiąże problemy w zespole tylko jeśli wykracza poza kompetencje pracowników
- efektywnie wykorzysta czas poświęcany na współpracę

Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:

- chętnie wezmą udział w realizacji zadań zespołu
- będą współpracować w różnych podzespołach
- będą definiować sukcesy
- utrzymają wysoką wydajność i skuteczność współpracy
- będą stosować pełną otwartość komunikacyjną



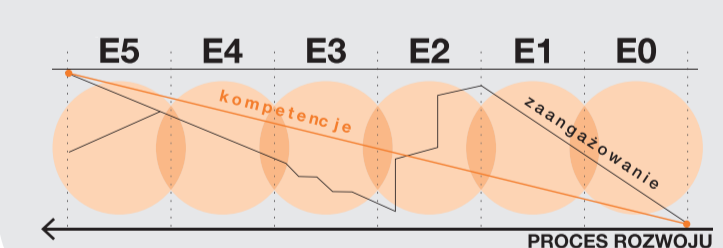
EZ5 **Szczęście** ze świadomej improwizacji

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:

- będzie pilnować spójności w zespole
- poprowadzi stały monitoring nastrojów i atmosfery w zespole
- utrzyma monitoring efektywności
- wskaże pracownikom co może wpłynąć na współpracę na plus i na minus

Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:

- poszukają sposobów na doskonalenie współpracy
- będą modyfikować zasady współpracy w zależności od potrzeb
- przekazą pełny feedback wzajemny w zakresie jakości współpracy
- zadbają o 100% zaufanie wewnątrz zespołu



PERFORM – warunki dla tworzenia zespołów marzeń

Na podstawie tysięcy przebadanych zespołów ustalono **7 kluczowych czynników wpływających na efektywność współpracy zespołowej**. Opisane są one akronimem **PERFORM** co w języku angielskim oznacza **DZIAŁANIE**. Są to czynniki istotne niezależnie od struktury organizacji i rodzaju wykonywanej pracy.

P	Perspektywa i cel	Członkowie takiego zespołu wiedzą, jak ma wyglądać wspólny wynik i jaką strategią do niego dotrą.
E	Empowerment	Empowerment to upelnomocnienie, czyli przejęcie odpowiedzialności za decydowanie przez członków zespołu.
R	Reakcje zwrotne	Zespół prowadzi otwartą, dwustronną komunikację. Stosuje się metody zarządzania konfliktami oraz udzielania i przyjmowania informacji zwrotnych.
F	Funkcje	Członkowie zespołu są elastyczni, pełniąc różne funkcje – według potrzeb. Mocne strony każdego członka zespołu są znane i wykorzystane.
O	Optymalna wydajność	Zespół wypracował sobie efektywne metody podejmowania decyzji oraz rozwiązywania problemów, które podnoszą wyniki pracy i wyzwalają kreatywność.
R	Respekt	Członkowie zespołu wyrażają wzajemne uznanie poprzez podkreślanie znaczenia indywidualnego wkładu.
M	Motywacja i dobra atmosfera	Członkowie zespołu chętnie pracują ze sobą. Panuje atmosfera wzajemnego zaufania, pozwalająca na optymistyczne patrzenie w przyszłość.

Model 5 dysfunkcji pracy zespołowej – wg koncepcji Patricka Lencioniego

Zespołom nie udaje się osiągnąć pełnej efektywności, ponieważ wpadają w 5 pułapek, spośród których pojawienie się każdej jednej powoduje uruchomienie kolejnych. Są one nazywane dysfunkcjami pracy zespołowej. Zarówno kierownik, jak i członkowie zespołu powinni **stałe monitorować oznaki mogące świadczyć o tym, że zaczyna pojawiać się któraś z dysfunkcji**.

- 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.

