

# Świadome Przywództwo Zespołowe



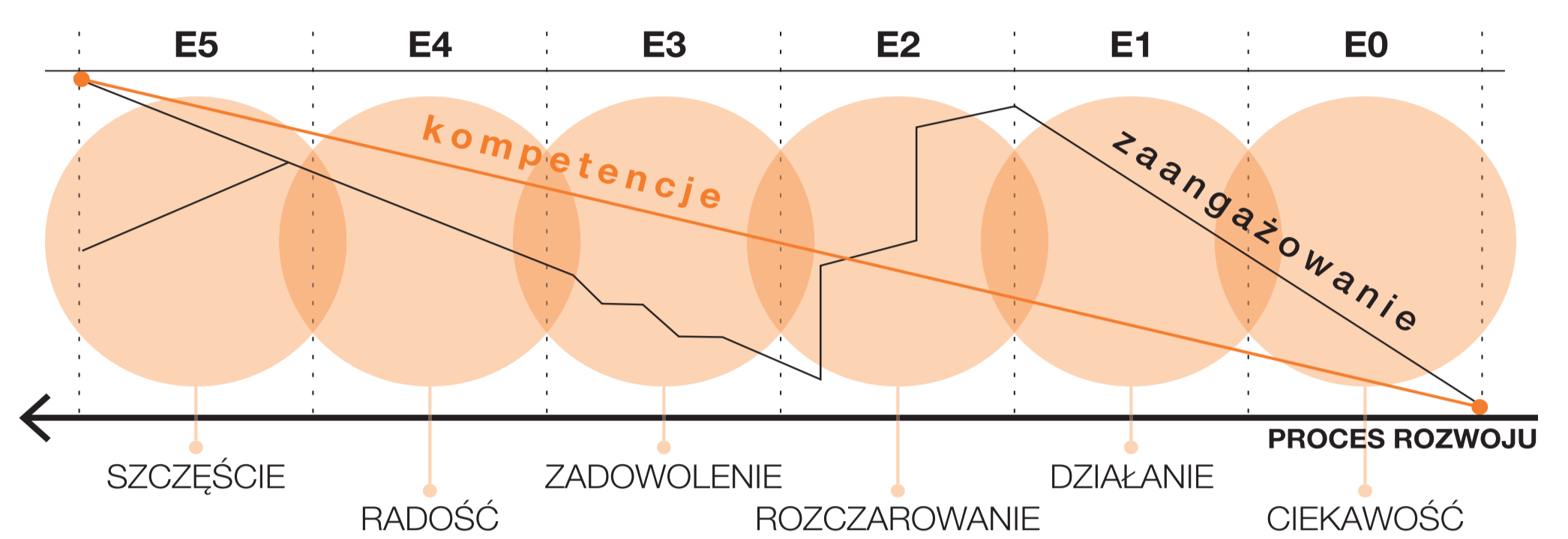
## Standard Kompetencji Menedżerskich

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 rozwiązaniu 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:	Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:
<ul style="list-style-type: none"> <li>dokładnie opisać sytuację</li> <li>poinformować o wyniku konieczności utworzenia zespołu</li> <li>zdefiniować indywidualne potrzeby</li> <li>zaproponować sposób pracy zespołu</li> <li>określić swoją rolę jako szefa</li> <li>omówić korzyści wynikające z realizacji celu i zaangażowania się całego zespołu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapoznają się z rolami zespołowymi</li> <li>ustalają zakres wsparcia</li> <li>wskazują zagrożenia</li> <li>przedstawiają swoje oczekiwania odnośnie współpracy</li> <li>będą pytali o kwestie niejasne</li> <li>będą otwarcie weryfikować otrzymane od przełożonego informacje z wiedzą, którą już posiadają</li> </ul>

### EZ1 Zorientowanie na **działanie**

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:	Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:
<ul style="list-style-type: none"> <li>wyznaczy kierunek działania</li> <li>zaproponuje strukturę pracy zespołu</li> <li>zaproponuje podział funkcji i odpowiedzialności wśród członków zespołu</li> <li>zdiagnozuje kompetencje zespołu niezbędne do realizacji zadania</li> <li>pokieruje stworzeniem planu działania zespołu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapoznają się z kryteriami zakładanych efektów pracy</li> <li>doprecyzują swoją rolę m.in. w wymiarze dostarczonej wiedzy potrzebnej do pracy zespołu</li> <li>zweryfikują czego inni członkowie oczekują od nich</li> <li>poznają zasady pracy w strukturze zespołu</li> </ul>

### EZ2 **Rozczarowanie** po zderzeniu z rzeczywistością

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:	Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:
<ul style="list-style-type: none"> <li>zdefiniuje źródła konfliktów</li> <li>będzie prowadził rozmowy na temat mocnych i słabych stron zespołu</li> <li>oceni efektywność zespołu</li> <li>ustali potrzeby informacyjne członków zespołu</li> <li>rozwinie kompetencje zespołu w definiowaniu problemów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wskazują z czego wynika różnica między ustalonym planem, a stanem faktycznym</li> <li>ustalą jakie dalsze działania podejmą</li> <li>precyzyjnie wyrażą swoje emocje</li> <li>ustalą w jakim zakresie powinni rozwijać swoje kompetencje</li> <li>udzielią feedbacku członkom zespołu i menedżerowi</li> </ul>

### EZ3 **Zadowolenie** z pierwszych sukcesów

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:	Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:
<ul style="list-style-type: none"> <li>podsumuje pierwsze sukcesy</li> <li>udzieli feedbacku odnośnie jakości pracy</li> <li>zbierze feedback odnośnie do swojej osoby</li> <li>pozostawi zespołowi dobór metod rozwiązania problemów</li> <li>wskazę obszary zaufania do zespołu</li> <li>wejdzie w rolę obserwatora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>świadomie będą rozwiązywać konflikty wewnętrzne zespołowe</li> <li>będą szanować wzajemne różnice</li> <li>będą otwarci na feedback od przełożonego i współpracowników</li> <li>wypracują sposoby pełniejszego wykorzystania kompetencji członków zespołu</li> </ul>

### EZ4 **Radość** z efektywności

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:	Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:
<ul style="list-style-type: none"> <li>utrzyma koncentrację na właściwych celach</li> <li>rozwiąże problemy w zespole tylko jeśli wykrócą poza kompetencje pracowników</li> <li>efektywnie wykorzysta czas poświęcany na współpracę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>chętnie wezmą udział w realizacji zadań zespołu</li> <li>będą współpracować w różnych podzespołach</li> <li>będą definiować sukcesy</li> <li>utrzymają wysoką wydajność i skuteczność współpracy</li> <li>będą stosować pełną otwartość komunikacyjną</li> </ul>

### EZ5 **Szczęście** ze świadomej improwizacji

Członkowie zespołu mogą oczekiwać od przełożonego, że:	Przełożony może oczekiwać od członków zespołu, że:
<ul style="list-style-type: none"> <li>będzie pilnować spójności w zespole</li> <li>poprowadzi stały monitoring nastrojów i atmosfery w zespole</li> <li>utrzyma monitoring efektywności</li> <li>wskazę pracownikom co może wpłynąć na współpracę na plus i na minus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poszukają sposobów na doskonalenie współpracy</li> <li>będą modyfikować zasady współpracy w zależności od potrzeb</li> <li>przekazą pełny feedback wzajemny w zakresie jakości współpracy</li> <li>zadbają o 100% zaufanie wewnątrz zespołu</li> </ul>

## 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.

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

