



Lekcja 1

Model 5 dysfunkcji zespołu Patrica Lencioniego



ZAUFANIE

Członkowie zespołów z **brakiem zaufania**:

- Ukrywają przed sobą nawzajem swoje słabości i błędy
- Wahają się prosić o pomoc lub udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej
- Wahają się przed oferowaniem pomocy poza ich obszarami odpowiedzialności
- Wyciągają pochopne wnioski na temat intencji i postaw innych osób, nie próbując ich wyjaśnić
- Nie są świadomi i nie korzystają wzajemnie ze swoich umiejętności i doświadczeń
- Trzymają urazy
- Plotkują
- Boją się spotkań i znajdują powody, by unikać wspólnego spędzania czasu



Członkowie zespołów, w których **panuje zaufanie**:

- Przyznają się do słabości i błędów
- Pytają o pomoc
- Akceptują pytania i informacje dotyczące ich obszarów odpowiedzialności
- Podejmują ryzyko, oferując opinie i pomoc
- Doceniają i wykorzystują umiejętności i doświadczenia innych
- Koncentrują czas i energię na ważnych sprawach, a nie na polityce
- Bez wahania oferują i przyjmują przeprosiny
- Czekają i organizują spotkania i inne możliwości pracy w grupie

OTWARTOŚĆ NA KONFLIKT

Zespoły, które **unikają i boją się konfliktu**:

- Mają nudne spotkania – członkowie zachowują się ostrożnie i unikają konfrontacji
- Tworzą środowiska, w których powszechne jest „plotkowanie” i atakowanie innych
- Ignorują kontrowersyjne tematy, które mają kluczowe znaczenie dla sukcesu zespołu
- Nie wykorzystują wszystkich opinii i punktów widzenia członków zespołu

Zespoły, które są **otwarte i angażują się w konflikt, dyskusję**:

- Mają żywe, ciekawe spotkania
- Wykorzystują pomysły wszystkich członków zespołu
- Szybko rozwiązują prawdziwe problemy
- Podejmują dyskusję na tematy krytyczne dla efektywności biznesowej

ZAANGAŻOWANIE

Zespół, w którym brak zaangażowania:

- Brak jasności co do kierunku i priorytetów
- Dominują nadmierne analizowanie, niepodejmowanie decyzji przekładające się na niepotrzebne opóźnienia
- Nie podejmuje wszystkich możliwości
- Obecny jest brak pewności siebie i strach przed porażką
- Wielokrotnie powraca do tych samych dyskusji i podjętych decyzji



Zespół, który się angażuje:

- Tworzy przejrzystość wokół kierunku i priorytetów
- Skupia cały zespół wokół wspólnych celów
- Rozwija umiejętność uczenia się na błędach
- Wykorzystuje możliwości, zanim zrobią to konkurenci
- Idzie do przodu bez wahania
- Zmienia kierunek bez wahania i poczucia winy

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Zespół, który unika odpowiedzialności:

- Tworzy niechęć wśród członków zespołu, którzy mają różne standardy wydajności
- Zachęca do przeciętności
- Nie dotrzymuje terminów i kluczowych rezultatów
- Nakłada nadmierne obciążenie na lidera zespołu jako jedyne źródło dyscypliny

Zespół, który cechuje odpowiedzialność:

- Motywuje i daje informację zwrotną osobom o słabych wynikach, by się poprawiły
- Szybko identyfikuje potencjalne problemy, bez wahania kwestionując wzajemne podejście
- Wprowadza szacunek wśród członków zespołu, którzy przestrzegają tych samych wysokich standardów
- Unika nadmiernej biurokracji związanej z zarządzaniem wynikami i działaniami korygującymi

KONCENTRACJA NA WYNIKU

Zespół, który nie jest skupiony na wyniku:

- Zatrzymuje się w rozwoju, nie doskonalą się
- Rzadko pokonuje konkurentów
- Traci pracowników zorientowanych na osiągnięcia
- Zachęca członków zespołu do skupienia się na własnej karierze i indywidualnych celach (zamiast na celach zespołowych)
- Łatwo się rozprasza



Zespół, który **koncentruje się na wspólnych wynikach:**

- Zatrzymuje pracowników zorientowanych na osiągnięcia
- Minimalizuje zachowania indywidualistyczne
- Cieszy się sukcesem i dotkliwie znosi porażki
- Członkowie zespołu podporządkowują własne cele/interesy dla dobra zespołu
- Unika rozpraszania uwagi