

BUDOWANIE ZESPOŁU ZGODNIE Z MODELEM 5 DYSFUNKCJI PRACY ZESPOŁOWEJ P. LENCIONIEGO - STUDIUM PRZYPADKU cz. 2

Autor: Grażyna Pławska



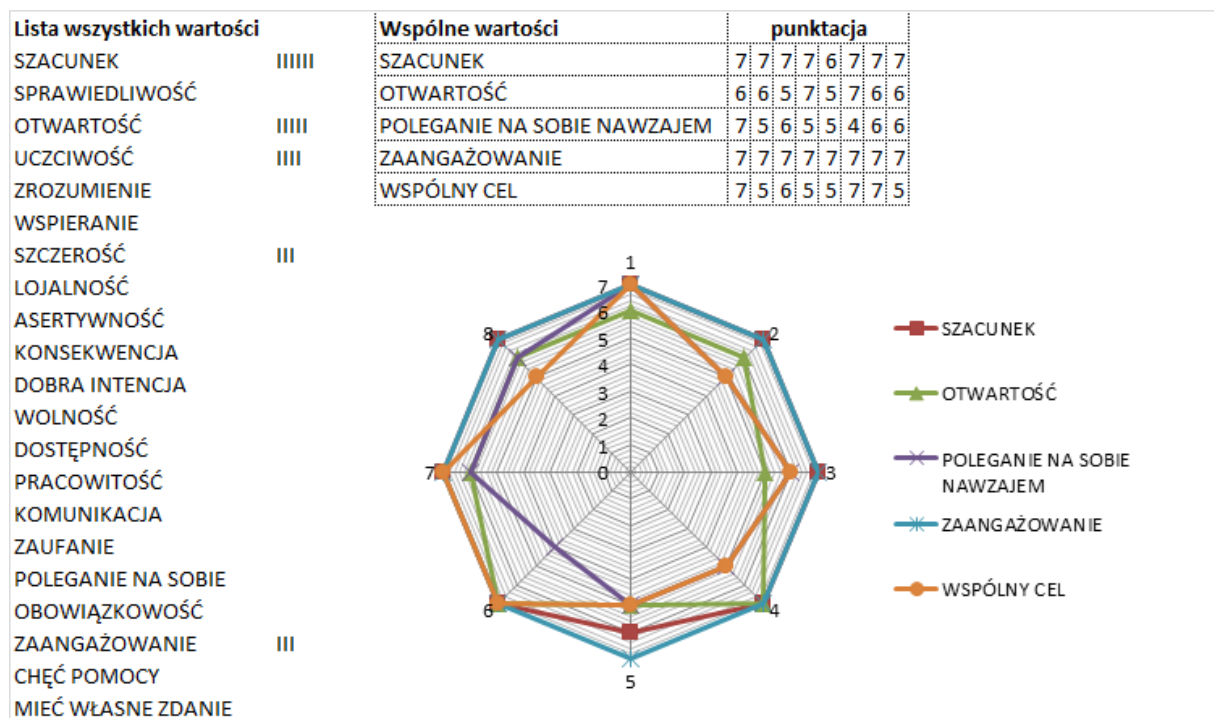
W poprzednim artykule opisałam jak narodził się pomysł na wdrożenie modelu w realnym świecie. Mieliśmy za sobą diagnostykę zespołu i pierwsze wrażenia dotyczące nowego podejścia. Kolejne spotkanie odbyło się po dwóch tygodniach. Zaczęliśmy metaforycznie od pracy z kartami wizualnymi i pytaniem jak postrzegasz pracę zespołową? Uczestnikom bardzo podobały się wszelkie niekonwencjonalne formy pracy. Stosowałam je po to, aby jak najszybciej przełączać uczestników w tryb pracy warsztatowej.

Celem spotkania było ustalenie wspólnych zasad i wartości po to, aby przekonać się na ile w zespole występuje zgodność, a jeśli nie, to jakie postawy uczestnicy wykazują w sytuacji różnicy zdań. Jeśli chodzi o model, to byliśmy na etapie budowania zaufania i zaczęliśmy dotykać tematyki konfliktu w takiej formie, w jakiej mogliśmy doświadczyć dyskusji o wartościach. Żaden człowiek nie pozwolił tak łatwo na ingerencję w swój system wartości, więc z założenia ćwiczenie w dość szybki sposób pozwalało ujawnić różnice i sposób, w jaki o tych różnicach rozmawiamy. Czy uparcie bronimy swojego stanowiska, czy dla świętego spokoju odpuszczamy, czy staramy się wypracować nowe wspólne elementy. Ujawniały

się tym samym strategię reagowania w konflikcie: rywalizacja, unikanie, dostosowanie się (akomodacja), kompromis, współpraca.

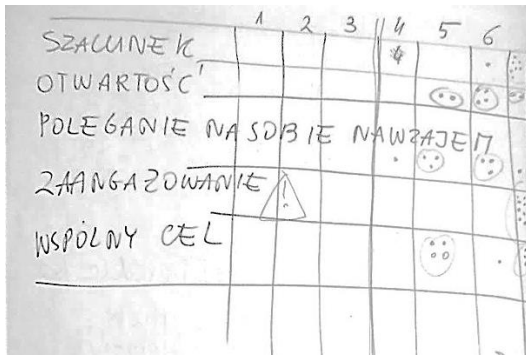
Pracowaliśmy w dość strukturalny sposób. Każdy uczestnik wypisywał na karteczce pięć najważniejszych dla niego wartości w pracy zespołowej, a następnie miał wybrać pięć wartości zespołowych wg metody, jaką uzna za najbardziej właściwą.

Wyłoniono następujące wspólne wartości zespołu:



Wartościami nowymi, czyli takimi które zostały wyłonione a nie wypisane na karteczkach, były: poleganie na sobie nawzajem i wspólny cel. Kiedy patrzę na nie teraz, po ponad dwóch latach od spotkania, nadal wydają mi się bardzo żywe i obecne. W moim odczuciu ten warsztat był mocno skalający. Pokazał mocne wspólne postrzeganie świata, pokazał że niezależnie z czym się będziemy mierzyć, mamy bardzo dobry, wspólny punkt wyjścia, wspólny fundament. Kryteria, wg których możemy rozstrzygać kwestie sporne, badać różnice i wypracowywać konsensus. Warsztat dobrze nas przygotował do pracy nad tematyką konfliktu, bo wartości będą zawsze stały na straży konstruktywności dalszych działań i bezpieczeństwa.

Kolejny warsztat odbył się w grudniu 2014 roku, mieliśmy około sześć tygodni przerwy. Zaczęliśmy od skalowania wyłonionych poprzednio wartości. Uważam że to skalowanie powinno było odbyć się na poprzednim warsztacie. Każdy uczestnik zaznaczył na flipcharcie na ile, w skali od 1 do 7 dana wartość jest, jego zdaniem, reprezentowana w tym konkretnym zespole.



Wszystkie wartości zostały zaznaczone powyżej środka skali. Najwyżej oceniono szacunek i zaangażowanie. Pewne zróżnicowanie wykazała ocena pozostałych wartości: otwartość, poleganie na sobie nawzajem oraz wspólny cel. Jako lider, miałam na tym etapie pracy silną autorefleksję, że to ja jestem odpowiedzialna za to, że zespół nie widzi wspólnego celu i zastanawiałam się na tym, co mogłabym zrobić, aby wesprzeć ten element.

Widząc wyniki, zespół ustalił, że otwartość mogłaby być lepiej reprezentowana gdybyśmy mieli więcej czasu, aby można było każdemu udzielić niezbędnych informacji. Pomocna byłaby też wspólna przestrzeń na rozmowy, codzienne dyskusje, poznanie się. W tamtym czasie byliśmy rozmieszczeni na dużej przestrzeni. Czas był czynnikiem szczególnie istotnym dla nowych osób, aby mogły poczuć wsparcie i przynależność. Jeśli chodzi o wspólny cel, to jego brak, był raczej spowodowany różnymi celami stawianymi przez działy operacyjne i funkcjonalne bez wskazywania wspólnego mianownika.

Kolejnym elementem warsztatu była identyfikacja profilu reagowania w konflikcie, na bazie testu Thomasa Kilmanna. Każdy samodzielnie ustalił swój profil i zebraliśmy wyniki na flipcharcie. Obraz pokazał duże różnice między nami i jeden preferowany sposób reagowania. Jedni stosowali głównie strategię dostosowania się, inni szli na kompromis. Najwyższa asertywność była widoczna u mnie. Wspólny komentarz był taki, że skoro mamy tak różne podejścia, to może warto by było zacząć uczyć się od siebie nawzajem różnych podejść. Osoby dostosowujące się miałyby modelować się na osobach asertywnych, osoby które wybierały kompromis, miały sprawdzać co tracą postępując w taki sposób, osoby z wysoką asertywnością, miały bardziej uwzględniać potrzeby innych. Wszyscy mieliśmy pracować w kierunku tworzenia nowych rozwiązań. To była jedna z najważniejszych refleksji jakiej dokonaliśmy jako zespół. Do tej pory zdarza mi się zadać pytanie „dostosowującym się”, a jak by to było gdybyś się nie dostosował? Odpowiedzi bywają przetomowe.

Na zakończenie spotkania opowiadaliśmy osobiste historie. W modelu Lencioniego, jest to dość szczególna struktura. Opowiadając taką historię, należy odpowiedzieć na następujące pytania: gdzie się wychowałeś? ile dzieci było w rodzinie? co w dzieciństwie było największym wyzwaniem?. Mogę jedynie stwierdzić, że kiedy zespół przechodził przez ten etap, to jakby nowa, nie dostępna do tej pory, przestrzeń otwierała się przed nami. Jakbyśmy wchodzili do komnaty cudów. Nadawało to naszej pracy osobiste wrażenie i było wzruszające, nieco intymne, nieco zabawne. Osobiste historie zbliżyły nas do siebie, zbudowały otwartość, pogłębiły relacje. Uzyskaliśmy dostęp do głębszego poziomu wrażliwości.



Ostatnim wspólnym warsztatem, mającym miejsce w marcu 2015 roku, zrealizowanym w podanym składzie, było profilowanie behawioralne. Polegało ono na indywidualnym wypełnieniu testu osobowości. Wybraliśmy test IP Coach 121. Opiszę, krótko o co chodzi w tych testach. W przypadku MBTI określamy preferencje osób w następujących wymiarach:

1- Ekstrawersja / Introwersja

Czy kierujesz swoją energię i uwagę na zewnątrz, czy też wolisz koncentrować się na swoim wewnętrznym świecie pomysłów i doświadczeń?

2- Poznanie / Intuicja

Czy wolisz gromadzić informacje rzeczywiste i namacalne, mówiące o tym co naprawdę jest, czy też preferujesz koncentrację na całościowym obrazie i powiązaniach między faktami?

3- Myślenie / Odczuwanie

Czy przy podejmowaniu decyzji kierujesz się głównie logiką i sprawiedliwością, czy też wolisz bardziej subiektywny proces biorący pod uwagę harmonię i system wartości osób zaangażowanych?

4- Osądzanie / Obserwacja

Czy radzisz sobie z życiem w sposób zaplanowany, preferując "osąd" - to znaczy podjęcie decyzji, czy też preferujesz elastyczny styl życia związany z ciągłym otwarciem na nowe informacje?

<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

W teście neo ffi tzw.: Wielka Piatka, opisujemy pięć kategorii:

neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, ugodowość, sumienność

<http://www.jestemintrowertykiem.pl/darmowe-testy-osobowosci-wielka-piatka-test-neo-ffi/283/>

Test IP Coach 121

Obejmuje trzy elementy:

(de)motywator
afiliacja
władza
zmienność
wsparcie
osiągnięcia
stabilizacja
rozwój
autonomia

role zespołowe
dobry opiekun
sprawny realizator
przezorny strażnik
twórczy wizjoner
uporządkowany taktyk

czynnik
pewność siebie
opanowanie
śmiałość
konsekwencja
rozwaga
zamknięcie
konformizm
koncentracja
dynamizm
makiawelizm
rywalizacyjność
poczucie przewagi

Czynnikiem jest nadal wielka piątka, tylko tu opisywana jest czterema wymiarami: odporność, rzetelność, schematyzm, ekspansywność

http://www.advisio.pro/wp-content/uploads/2016/10/advisio_oferta_insightful_profiler.pdf

Korzystaliśmy z ostatniego narzędzia, ze względu na to, że nie jest zbyt drogie, że jest polskie, że znałam konsultantów i ich wysokie kwalifikacje.

Ten etap pracy okazał się najdłuższy, najbardziej przełomowy i najtrudniejszy. Zespół w tym czasie zmieniał skład, więc motywacja części osób spadła. Badanie zamknęliśmy na takim etapie, że każdy uczestnik otrzymał test, do moich rąk trafiły tylko wyniki zbiorcze, ujawnienie wymagałoby zgody każdego członka zespołu, każdy uczestnik otrzymał sesję indywidualną z licencjonowanym konsultantem / coachem metody.

Chcę w tym miejscu bardzo mocno podkreślić, że tego typu badania to bardzo delikatna i indywidualna sprawa. Było dla mnie wielkim przywilejem, że uczestnicy zechcieli poznać narzędzie i osobiście go doświadczyć. Po zamknięciu badania zapadło kilka istotnych decyzji w zespole: nie chcieliśmy omawiać wyników zespołowo. Tym samym profilowanie behawioralne było ostatnim etapem pracy budowania zespołu w pierwotnym składzie i pokazało że zaufanie nie było wystarczająco duże, aby omawiać wyniki w szerszym gronie.

Ponieważ eksperyment był dobrowolny, a kontrakt przewidywał zatrzymanie go w każdym możliwym momencie i zatrzymaliśmy go w marcu 2015 roku. Ze swej strony nie widziałam już przestrzeni do pracy warsztatowej z grupą pięciu z ośmiu osób. Poznaliśmy model, uświadomiliśmy sobie tak wiele różnych aspektów wpływających na naszą pracę jako zespołu, bardziej się do siebie zbliżyliśmy. Zadałam każdemu indywidualnie pytanie, co z tym doświadczeniem chce zrobić i odpowiedzi dały mi jasny obraz w jakim kierunku kto chce podążać.

Po około roku czasu, czyli w marcu 2016 roku, wróciliśmy do wyników profilowania w operacyjnej części zespołu, czyli było nas pięcioro. Rezultat profilowania podliczyliśmy i w pierwszej odsłonie wyglądał on następująco:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PEWNOŚĆ SIEBIE												
OPANOWANIE												
ŚMIAŁOŚĆ												
KONSEKWENCJA												
ROZWAGA												
ZAMKNIĘCIE												
KONFORMIZM												
KONCENTRACJA												
DYNAMIZM												
MAKIAWELIZM												
RYWALIZACYJNOŚĆ												
POCZUCIE PRZEWAGI												
	7	8	7	6	2	4	5	6	7	5	7	3
	5	6	6	4	3	7	5	8	4	4	3	1
	8	8	9	6	3	8	4	8	5	2	3	2
	6	8	6	7	7	2	8	5	8	2	5	5
	8	6	5	7	6	6	3	7	4	5	5	2
	34	36	33	30	21	27	25	34	28	18	23	13
	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+	+/-	-	+/-	-

Uśredniony wynik profilu zespołu, to znaczy jaką osobą jest nasz zespół, prezentuję poniżej:

ODPORNOŚĆ	PEWNOŚĆ SIEBIE	7	Wysoka odporność na stres oraz pewność własnych kompetencji
	OPANOWANIE	7	Wysoka tolerancja na frustrację oraz niska skłonność do irytowania się
	ŚMIAŁOŚĆ	7	Towarzystwość, asertywność i swoboda w kontaktach z innymi
RZETELNOŚĆ	KONSEKWENCJA	6	Dobre zorganizowanie, wysoka samodyscyplina oraz systematyczność działania
	ROZWAGA	4	Skłonność do myślenia intuicyjnego oraz dokonywania wyborów pod wpływem impulsu bez wdawania się w pogłębioną analizę faktów
SCHEMATYZM	ZAMKNIĘCIE	5	Kreatywność, otwartość na nowości i odmienność oraz ciekawość świata i innych ludzi
	KONFORMIZM	7	Preferowanie działań zgodnych z tradycją, przyzwyczajeniem, procedurami lub wytycznymi
	KONCENTRACJA	6	Koncentracja na teraźniejszości, myślenie taktyczne dotyczące bieżących spraw
EKSPANSYWNOŚĆ	DYNAMIZM	6	Mentalność przedsiębiorcy, wysoka proaktywność
	MAKIAWELIZM	4	Orientacja prospołeczna, ugodowość i prostolinijność
	RYWALIZACYJNOŚĆ	5	Niechęć do rywalizowania z innymi oraz pracy pod presją wyniku
	POCZUCIE PRZEWAGI	3	Przesadna skromność lub brak świadomości własnych atutów

Wysoka odporność i rzetelność, schematyzm i ekspansywność na umiarkowanym poziomie, preferencje do porządku i bezpieczeństwa jak oraz działania zgodne z procedurami i wytycznymi. Całkiem przyjemna postać – taka ułożona i stonowana. Możemy mieć nieco trudności przy wprowadzaniu zmian, a umiarkowana ekspansywność może utrudniać sprzedawanie zespołu na zewnątrz oraz promowanie się wewnątrz organizacji. Znając nasze profile, możemy wymieniać się rolami i zadaniami. Spotkanie zaowocowało dodatkowo wspólnymi zasadami, które przytaczam poniżej:

1. Mieć na uwadze kto jaki jest i dostosować się do osoby.
2. Gdy obszary rozbieżne to mieć świadomość przyczyn.
3. Mówienie wprost o potrzebie.
4. Okazywanie szacunku.
5. Stop ! Przerwa.
6. Gdy ciśnienie - dopytać czego potrzebujesz i odpowiedzieć, co mogę dać w tym momencie.
7. Jeżeli mamy problem, to skupiamy się na procesie technologicznym, nie szukamy winnych.
8. Gdy emocje, podać cel spotkania, intencje, więcej danych.
9. Systematyczne działania wspierające proces.
10. Dawać sygnał od razu, gdy coś jest nie tak.



Zasady te nadal są aktualne. W marcu tego roku poddamy je weryfikacji. Obecnie spotykamy się co kwartał, dbamy o to, aby co najmniej raz na pół roku wyjść gdzieś razem, w razie potrzeby zapraszamy na spotkania naszych ekspertów funkcyjnych, umiemy uczyć się od siebie i szanować swoje granice, dajemy sobie przyzwolenie na ujawnienie emocji i zajmujemy się kwestiami spornymi używając informacji zwrotnej.

W zespole, który jest świadomy dysfunkcji następuje ciągła walka między siłami, które sprzyjają relacjom, a siłami które sprzyjają rezultatom. Jak odpowiedzielibyśmy dzisiaj na dwa ważne pytania Lencioniego:

- 1- czy naprawdę jesteśmy zespołem? tak
- 2- czy jesteśmy gotowi do ciężkiej pracy? tak

Właśnie przedłużyliśmy kontrakt na kolejne pięć lat. Czy warto było rozpocząć taki eksperyment? Z mojej perspektywy zdecydowanie było warto.

Wnioski:

Praca nad dysfunkcjami, bardzo mocno uruchamia wszystkie aspekty pracy zespołowej: wartości, emocje, potrzeby, preferencje, aspiracje, komunikację. Każdy uczestnik procesu uświadamia sobie swoje mocne strony jak i swoje ograniczenia. Lider ma na bieżąco informację na swój temat, co może

być trudne i wymaga pewnej gotowości na przyjęcie informacji o tym, jak jego działania wpływają na pracę zespołu. Na pewno bezpieczniej i bardziej ekologicznie jest wynająć coacha czy facylitatora, którzy zachowają, niezbędną w tym procesie, neutralność. Ważne jest też ustalenie właściwego tempa pracy, z obecnej perspektywy pierwsze dwa spotkania odbyły się zbyt szybko i trwały za krótko. W takiej sytuacji zalecałabym spotkania dwugodzinne jeden raz na miesiąc i kontraktowanie tematyki w taki sposób, aby realizować jedno zagadnienie na spotkaniu. Warsztat wartości potrzebuje co najmniej trzy godziny. Roczna przerwa była potrzebna do asymilacji wielu odkrytych na własny temat informacji, na co nałożyły się zmiany w strukturze samego zespołu. Profilowanie behawioralne zalecałabym zrobić na spotkaniu wyjazdowym, gdzie można byłoby zająć się tematem z należytą uważnością, stworzyć przestrzeń i na tyle bezpieczne warunki, aby każdy mógł odnaleźć się na nowo ze swoimi odkryciami, preferencjami, potrzebami i miał czas, aby to wszystko przyswoić i wyrazić. To jest oczywiście sytuacja idealna, która w naszym przypadku nie miała miejsca. Decyzji każdego lidera pozostawiam to, czy robić mimo nie do końca idealnych warunków, czy nie robić wcale. Decyzja na pewno zdeterminuje w jakim kierunku będą rozwijane kompetencje pracy zespołowej w organizacji.

Bibliografia:

Patrick Lencioni „Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej” MT biznes, Warszawa 2012

Autor: Grażyna Pławska



Jestem menadżerem, trenerem, coachem ACC, coachem grupowym i zespołowym, facylitatorem grup. Od dwudziestu lat zarządzam eksperckimi zespołami w międzynarodowych korporacjach, w branży logistyki kontraktowej. Moją pasją jest budowanie efektywnych zespołów, facylitacja grup zawodowych, rozwój kompetencji menadżerskich, budowanie struktur trenerskich w organizacjach, jako fundamentu organizacji samouczących się.