**Załącznik V.4**

Model pięciu **dysfunkcji** pracy zespołowej[[1]](#footnote-1)

**Dysfunkcje** te, o ile bagatelizowane, znacząco zmniejszają **efektywność zespołu**, nie pozwalają na pełne **wykorzystanie potencjału zespołu** i wymianę wiedzy i doświadczeń,   
a w skrajnych przypadkach wręcz powodują wzajemną niechęć, a wręcz celowe (świadome lub nieświadome) działanie na rzecz obniżenia **efektywności** innych członków zespołu.

niezależność

sztuczna harmonia

niepewność

status i ego

niskie standardy

### 1. Brak zaufania

**Ogólna charakterystyka:**

Pierwszą z opisanych **dysfunkcji** stanowi brak wzajemnego zaufania pomiędzy członkami zespołu. Nieufność ta jest związana z obawą przed uzależnieniem się od grupy oraz dyskomfortem wynikającym z poczucia współzależności od innych członków grupy.  
  
Pierwsza **dysfunkcja** przejawia się natomiast jako brak przekonania o dobrych intencjach innych członków grupy. W efekcie jednostka koncentruje się na rywalizacji, zabezpieczaniu własnych interesów, obmyślaniu indywidualnych strategii oraz wypracowywaniu zachowań pozwalających na ich ukrywanie. Podejście takie sprawia, że członkowie zespołu nie są   
w stanie w pełni zaangażować całej swojej uwagi i energii w wykonywane przez zespół zadania.

Koncentracja na indywidualnych interesach blokuje transfer kompetencji w obrębie zespołu – jego członkowie dzielenie się swoją wiedzą oraz opieranie się na wiedzy innych postrzegają w kategorii zagrożenia.

**Dysfunkcja** ta wynika stąd, że wielu ludzi uczy się opierać rozwój swojej kariery na współzawodnictwie oraz dbałości o własną reputację. Postawa taka utrudnia kształtowanie wzajemnego zaufania w zespole oraz wiary w dobre intencje innych jego członków.  
  
**Przejawy:**  
Członkowie zespołu:

* Ukrywają przed sobą swoje słabości, nie ujawniają błędów.
* Mają opory przed zwróceniem się do kolegów o pomoc.
* Niechętnie zgłaszają konstruktywne uwagi.
* Niechętnie oferują pomoc innym.
* Nie korzystają z umiejętności i doświadczeń innych członków zespołu.
* Starają się unikać spotkań zespołu.
* Wyciągają pochopne wnioski, przypisują innym złe intencje.
* Są pamiętliwi.

**Przezwyciężanie:**  
Przezwyciężanie pierwszej **dysfunkcji** jest procesem wymagającym od członków zespołu długotrwałego gromadzenia wspólnych doświadczeń. Proces ten może być jednak przyspieszony dzięki zastosowaniu następujących narzędzi:

* Ćwiczenie związane z osobistymi przeżyciami – członkowie zespołu podczas spotkania odpowiadają na pytania dotyczące ich osoby. Pytania te nie powinny być drażliwe lub zbyt osobiste – powinny mieć neutralny charakter (np. liczba rodzeństwa, miejsce urodzenia, zainteresowania i pasje itp.). Ćwiczenie to pełni funkcję integracyjną - ułatwia członkom zespołu przełamywanie wzajemnych barier i sprzyja odnoszeniu się do siebie   
  z większą empatią i zrozumieniem, zniechęcając tym samym do niewłaściwych zachowań oraz współzawodnictwa opartym na podważaniu pozycji innych członków zespołu.
* Ćwiczenie na **efektywność zespołu** – polega na wskazywaniu przez członków zespołu najważniejszych rzeczy, jakie każdy z ich kolegów wnosi do grupy, a także obszaru,   
  w którym musi się on doskonalić dla dobra zespołu. Realizacja tego zadania pozwala na ujawnienie pozytywnych opinii oraz konstruktywnej krytyki. Ćwiczenie to przynosi pozytywne skutki nawet w dysfunkcjonalnych zespołach, chociaż jego przeprowadzenie wymaga pewnego stopnia wzajemnego zaufania w grupie. Jest to ćwiczenie dość ryzykowne, dlatego nad jego przebiegiem powinna czuwać osoba doświadczona.
* Narzędzia badające osobowość i profil preferowanych zachowań członków zespołu – pozwalają one na przełamywanie barier poprzez umożliwienie ludziom wzajemnego poznania się. Sprzyjają budowaniu większego zrozumienia i empatii w grupie. Narzędzia te dostarczają praktycznych opisów zachowań, jednocześnie ich nie oceniając i nie wartościując.
* Kwestionariusz 360 stopni – wszyscy członkowie zespołu oceniają się wzajemnie.   
  Z punktu widzenia budowania zaufania wewnątrz zespołu istotne jest, aby oceny te nie były powiązane z oceną osiągnięć i nie wpływały na wynagrodzenie czy premie.
* Istotna w budowaniu zaufania jest także rola lidera. Powinien on umieć stworzyć odpowiednią atmosferę, sprzyjającą współzależności. Jego zadaniem jest także zademonstrowanie własnej współzależności.

### 2. Obawa przed konfliktem

**Ogólna charakterystyka:**

Ideologiczny konflikt pozwala na otwartą wymianę zdań, doświadczeń i opinii, umożliwiając w ten sposób wypracowywanie najlepszych rozwiązań w krótkim czasie. Obawa przed konfliktem sprawia natomiast, że członkowie zespołu nie podejmują otwartej, produktywnej dyskusji nad pomysłami, unikają konfrontacji i konstruktywnej krytyki – podczas debat ograniczają się do wyważonych komentarzy. Mogą mieć przy tym poczucie, iż w ten sposób działają na rzecz zachowaniu dobrych relacji w zespole. W istocie zmniejsza to **efektywność** pracy nad pomysłami oraz zmniejsza potencjał zespołu do rozwiązywania stojących przed nim problemów, a jednocześnie sprzyja narastaniu napięcia wewnątrz zespołu oraz skrytym atakom personalnym.

**Dysfunkcja** ta rozwija się na bazie braku zaufania w zespole. Sprawia on, że konflikt jest postrzegany w kategoriach ryzyka.

**Przejawy:**  
Zespoły obawiające się konfliktu:

* Mają nudne, często mało produktywne zebrania.
* Kreują napiętą atmosferę sprzyjającą personalnym atakom.
* Ignorują sprawy trudne, budzące kontrowersje, a jednocześnie istotne dla pracy zespołu.
* Nie są w stanie czuć się we wszystkie opinie członków zespołu.
* Poświęcają dużo energii na maskowanie potencjalnych źródeł konfliktu.

**Przezwyciężanie:**  
Pokonanie drugiej dysfunkcji jest możliwe, jeśli zespół będzie świadomy pozytywnej roli produktywnego konfliktu i tego, że jest on zjawiskiem sprzyjającym **efektywnej pracy**. Pokonaniu **dysfunkcji** będą sprzyjać następujące narzędzia:

* Poszukiwanie – członkowie zespołu przejawiający tendencję do unikania konfliktu powinni co jakiś czas przyjąć rolę „poszukiwacza” konfliktu, który będzie identyfikował występujące w grupie nieujawniane niezgodności oraz wskazywał je innym członkom zespołu, skłaniając ich do podjęcia dyskusji.
* Zezwolenie w czasie rzeczywistym – wskazane jest przypominanie członkom zespołu, że produktywny konflikt jest zjawiskiem pożądanym. Dlatego należy identyfikować momenty, gdy uczestniczenie w konflikcie jest dla członków zespołu niekomfortowe, przerywać dyskusję oraz uświadamiać tym osobom, że konflikt,   
  w którym uczestniczą, ma pozytywny wpływ na pracę zespołu.
* Narzędzia do diagnozowania osobowości i preferowanych zachowań –   
  w szczególności test Thomasa-Kilmanna (TKI). Narzędzie to pozwala członkom zespołu na poznanie i zrozumienie ich skłonności do konfliktu.
* Lider zespołu powinien mieć zdolność do osobistego modelowania właściwych zachowań w trakcie konfliktu. Nie może natomiast dążyć do jego przedwczesnego przerwania.

### 3. Brak zaangażowania

**Ogólna charakterystyka:**

Brak zaangażowania jest związany z brakiem identyfikacji z zespołem oraz brakiem pełnej znajomości kierunków i priorytetów grupy.

W zespołach dysfunkcjonalnych jakikolwiek brak zgodności co do decyzji lub brak pełnych danych pozwalających na stwierdzenie, że decyzja jest słuszna uniemożliwiają jej podjęcie   
i stanowią istotną blokadę działania. W sytuacji takiej zespół nie potrafi się w pełni zjednoczyć i zaangażować w realizowane działania. Zespoły, w których występuje trzecia **dysfunkcja** mają postawę asekuracyjną i dążą do odsuwania decyzji do czasu zebrania pełnych danych, powodując paraliż. Dane te z jednej strony mogą być w ogóle niemożliwe do zdobycia na etapie podejmowania decyzji, z drugiej strony możliwa jest sytuacja, gdy dane te są kompletne, jednak rozproszone pomiędzy członkami zespołu. W tej sytuacji ważne jest, aby każdy miał możliwość wypowiedzenia swojego zdania oraz pewność, że zostało ono rozważone, a decyzja nie została podjęta z jego pominięciem. Dzięki temu zespół może korzystać ze zbiorczej wiedzy i mądrości wszystkich jego członków, co sprzyja ich pełnemu zaangażowaniu.

**Przejawy:**  
Zespół, w którym występuje trzecia **dysfunkcja**:

* Stwarza niejasności co do kierunku i priorytetów.
* Nadmiernie koncentruje się na drobiazgowych analizach, powraca do nierozwiązanych problemów co opóźnia lub uniemożliwia podjęcie decyzji   
  i działanie.
* Wprowadza niepewność, co do przyszłości.

**Przezwyciężanie:**  
Aby przezwyciężyć trzecią dysfunkcję należy podjąć działania mające na celu osiągnięcie jak największej jasności celów i priorytetów zespołu i identyfikacji z grupą:

* Kaskadowe powiadomienia – zebrania, podczas których podejmowane były decyzje, powinny każdorazowo kończyć się ustaleniami, co należy zakomunikować pracownikom w związku z tymi decyzjami. Dzięki temu możliwe będzie zweryfikowanie, czy wszyscy tak samo rozumieją ustalenia i czy pozostali pracownicy otrzymają spójne i zgodne informacje. Dodatkowo dla wszystkich uczestników będzie jasne, które decyzje należy zakomunikować pracownikom, a które są poufne.
* Ustalanie terminów w momencie podejmowania decyzji i ich rygorystyczne przestrzeganie – brak ustalonych terminów poszczególnych etapów działania jest źródłem poczucia niejasności i sprzyja występowaniu trzeciej dysfunkcji.
* Analiza wariantów i najgorszego scenariusza – postępowanie takie umożliwia rozwianie obaw oraz uświadamia członkom zespołu możliwość poradzenia sobie   
  z ewentualnymi kosztami, jeśli decyzja okaże się niesłuszna. W efekcie zwiększa decyzyjność grupy i pozwala na uniknięcie paraliżu związanego z nadmierną koncentracją na długotrwałych i często bezowocnych analizach zamiast na **efektywnym** działaniu.
* Terapia wystawiania na niewielkie ryzyko – zespół zobowiązany jest do podjęcia decyzji bez pełnych danych i analiz. Dzięki temu ćwiczona jest decyzyjność zespołu, a jego członkowie dostrzegają realną wartość decyzji podjętych w takich okolicznościach, osłabiając w ten sposób lęk przed nimi.
* Lider powinien umieć dążyć do wypracowania decyzji, nawet jeśli nie ma pewności, co do jej słuszności. Jego zadaniem jest pilnowanie, aby grupa rozwiązywała problemy i dotrzymywała terminów.

### 4. Unikanie odpowiedzialności

**Ogólna charakterystyka:**

W opisywanym **modelu pięciu dysfunkcji** pojęcie odpowiedzialności odnosi się do gotowości członków zespołu do zwracaniu uwagi kolegom, którzy nie osiągają wyników lub zachowują się w sposób szkodliwy dla zespołu. Unikanie tak zdefiniowanej odpowiedzialności jest przejawem obawy przed dyskomfortem związanym z tego typu konfrontacją oraz przed pogorszeniem stosunków interpersonalnych. Występuje w szczególności w zespołach,   
w których relacje te są bliskie. W rzeczywistości jednak niedemonstrowana dezaprobata zachowań powoduje nieujawnione napięcia i w efekcie przyczynia się do rzeczywistego pogorszenia relacji.

Wystąpieniu tej dysfunkcji sprzyja brak jasności co do celów oraz brak identyfikacji   
z zespołem. Osoby, które nie utożsamiają się z grupą i nie znają lub nie rozumieją jej celów oraz stawianych przed nią oczekiwań, nie będą dążyć do pociągania do odpowiedzialności innych jej członków. Nie będą zmotywowani do zapewniania wysokiej jakości pracy zespołu poprzez wywieranie presji na innych.

**Przejawy:**  
Zespół, w którym występuje trzecia **dysfunkcja**:

* Stwarza atmosferę wzajemnych pretensji.
* Nie dotrzymuje terminów i nie spełnia wymagań.
* Pozbawiony jest presji kolegów, która motywuje do działania.
* Wymaga zbiurokratyzowanych systemów miar osiągnięć oraz dyscyplinującej roli lidera jako motywatorów do zachowywania wysokich standardów pracy.

**Przezwyciężanie:**  
Przezwyciężaniu czwartej dysfunkcji sprzyjają następujące narzędzia:

* Publikacja celów i standardów – szczegółowe wyjaśnianie celów zespołu oraz wskazywanie oczekiwań w stosunku do każdego członka zespołu. Działanie takie eliminuje zagrożenie związane z występowaniem niejasności co do celów   
  i priorytetów zespołu i jego członków. Publicznie udostępniane wytyczne   
  i uzgodnienia są trudniejsze do zignorowania, dzięki czemu członkowie zespołu są bardziej zmotywowani do ich przestrzegania i wywierania presji na kolegów, którzy ich nie przestrzegają.
* Regularne przeglądy procesu – członkowie zespołu powinni regularnie komunikować sobie wzajemnie swoje opinie na temat realizacji przez innych ich standardów   
  i celów. Proces ten wymaga jasno określonych oczekiwań.
* Nagrody zespołowe – nagrody za osiągnięcia zespołowe motywują członków grupy do podejmowania odpowiedzialności – będą oni bardziej skłonni do reagowania   
  w sytuacji, gdy zespół przegrywa z uwagi na niedostateczną realizację celów lub standardów jednego z jego członków.
* Lider powinien stworzyć warunki pozwalające zespołowi na wypracowanie mechanizmu wymuszającego odpowiedzialność. Nie powinien zatem stawać się jedynym źródłem dyscypliny i samodzielnie pociągać członków zespołu do odpowiedzialności. W takiej sytuacji będą oni bowiem ukrywać przed nim zaobserwowane nieprawidłowości. Wyłącznie w sytuacjach tego wymagających, powinien podejmować rolę arbitra w sprawach dyscypliny.

### 5. Brak dbałości o wyniki

**Ogólna charakterystyka:**

Członkowie grupy powinni być skoncentrowani na konkretnych celach całego zespołu i sprecyzowanych oczekiwaniach wobec niego. Te elementy powinny być stawiane na pierwszym miejscu.

Dysfunkcją jest natomiast priorytetowe traktowanie indywidualnych celów, budowania własnej pozycji i własnej kariery, kosztem zespołu. Zagrożeniem jest także nadmierna koncentracja na statusie zespołu i uznawanie, że sama przynależność do niego jest wystarczająco satysfakcjonująca. Postawa taka nie sprzyja bowiem podejmowaniu dużego wysiłku na rzecz osiągnięcia celów zespołu.

**Dysfunkcja** ta jest związana z unikaniem odpowiedzialności. Członkowie zespołów, którzy nie ponoszą odpowiedzialności za efekty swojej pracy na rzecz grupy, będą przejawiali tendencję do większej koncentracji na własnych potrzebach i interesach niż na celach zespołowych.

**Przejawy:**  
Zespół, w którym występuje trzecia **dysfunkcja**:

* Nie rozwija się.
* Często pozostaje w tyle za konkurencją.
* Ma trudności w osiąganiu stawianych przed nim celów.
* Traci pracowników ukierunkowanych na wynikach.
* Członkowie zespołu bardziej są skoncentrowani na celach indywidualnych niż zespołowych.

**Przezwyciężanie:**  
Przezwyciężaniu piątej dysfunkcji sprzyjają następujące narzędzia:

* Publiczne ogłaszanie zakładanych wyników – zespoły, które publicznie zobowiążą się do osiągnięcia określonych wyników, są silniej zmotywowane do podejmowania wysiłków na rzecz ich realizacji.
* Nagrody uzależnione od wyników – powiązanie wynagrodzenia z realizacją określonych celów motywuje do dążenia do ich osiągnięciach. Jednocześnie jednak należy uważać, aby wynagrodzenie nie stało się jedynym motywatorem, zastępującym motywację wewnętrzną.
* Lider powinien poprzez swój przykład kształtować kulturę koncentracji na wynikach całego zespołu. Poważnym zagrożeniem jest sytuacja, w której sam lider priorytetowo traktuje inne cele, ponieważ w ten sposób nieświadomie daje innym członkom zespołu przyzwolenie na taką postawę. Lider powinien też wynagradzać te osoby, które wnoszą realny wkład w osiągnięcie celu grupowego.

1. Źródło: <http://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/model-pieciu-dysfunkcji-pracy-zespolowej> [↑](#footnote-ref-1)