RAPORT
NA PODSTAWIE BADANIA

TEAMplus
WESTHILL DIAGNOSTICS

Moj Zespół

Lider zespołu
Krzysztof Filarski

Badanie zrealizowane w dniach 24.04.2015 - 24.04.2015
Liczba osób zaproszonych do badania: 4
Liczba osób, które wzięło udział: 4

westhill consulting

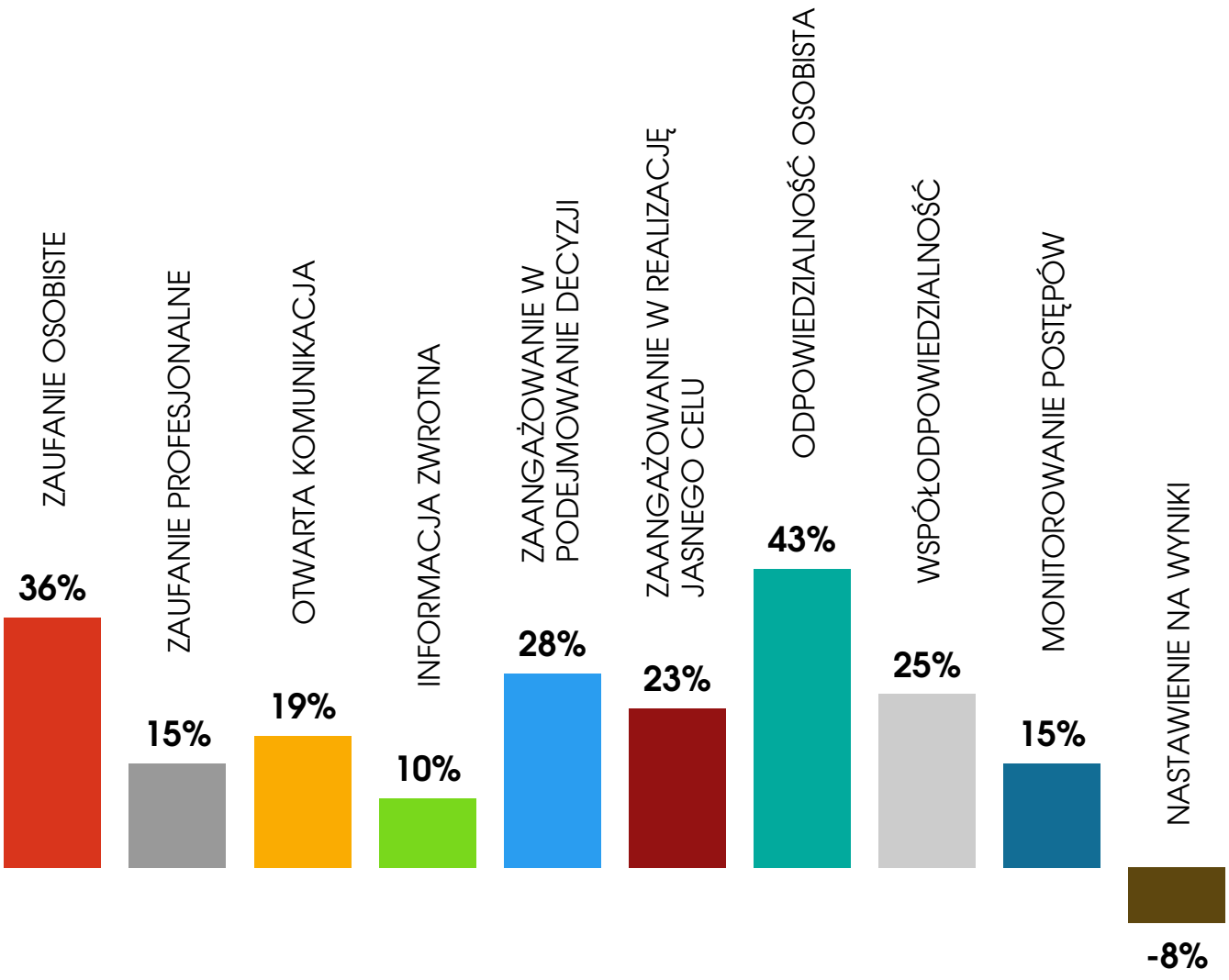
www.westhill.pl

Aby uzyskać wysoki wynik w tym kryterium	należy odpowiedzieć ZDECYDOWANIE TAK na poniższe pytania:
Zaufanie osobiste	▪ *W tym zespole wiemy o zainteresowaniach pozazawodowych innych osób z tej grupy.* ▪ *W tym zespole ufamy sobie jako ludzie, nie tylko jako współpracownicy.* ▪ *Jestem spokojny o przestrzeganie norm etycznych przez pozostałych członków zespołu.* ▪ *Nie boję się otwartego wyrażania trudnych poglądów w tym zespole, gdyż wiem, że nie zostanie to wykorzystane przeciw mnie*
Zaufanie profesjonalne	▪ *Przekazując prośbę lub zadanie innemu członkowi tego zespołu jestem spokojny o jakość dostarczonej pracy.* ▪ *Przekazując prośbę lub zadanie innemu członkowi tego zespołu jestem spokojny, że terminowo wykona to zadanie.* ▪ *Gdy ktoś z tego zespołu nie dotrzyma terminu wykonania zadania lub popełni błąd, od razu sam informuje o tym osoby, których dotyczy ta praca.* ▪ *Członkowie zespołu chętnie proszą współpracowników o porady wiedząc, że otrzymają wsparcie, a nie zostaną ocenieni jako niekompetentni.*
Otwarta komunikacja	▪ *W zespole potrafimy otwarcie nie zgadzać się ze sobą w dyskusji wiedząc, że nie wpłynie to negatywnie na relacje między nami.* ▪ *Gdy powstaje niejasna sytuacja, zainteresowani ludzie z zespołu otwarcie i z zaangażowaniem ją omawiają.* ▪ *W czasie spotkań zespołowych uczestnicy odważnie przedstawiają swoje racje, nawet, jeśli inni widzą sprawy inaczej.* ▪ *Lider otwarcie mówi o pojawiających się konfliktach w zespole, zachęcając do ich omówienia.*
Informacja zwrotna	▪ *Każdy członek tego zespołu regularnie otrzymuje informację zwrotną od pozostałych* ▪ *Po zakończeniu każdego większego zadania dbamy o to, by wzajemnie udzielić sobie informacji zwrotnej.*

	▪ *W naszym zespole udzielając informacji zwrotnej przywołujemy konkretne zdarzenia i sytuacje* ▪ *W naszym zespole informacji zwrotnej udzielamy sobie bezpośrednio po zdarzeniu, którego dotyczy.*
Zaangażowanie w podejmowanie decyzji	▪ *Na spotkaniach zespołu widać autentyczne zaangażowanie w podejmowanie decyzji wszystkich uczestników.* ▪ *Mamy jako zespół wypracowane metody wspólnego podejmowania decyzji.* ▪ *Przy podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących zespołu wspólnie dbamy o to, by każdy mógł wyrazić swoje zdanie* ▪ *Członkowie tego zespołu aktywnie szukają sposobów, by angażować się w sprawy, które ich dotyczą.*
Zaangażowanie w realizację jasnego celu	▪ *Gdy zostanie podjęta decyzja, wszyscy angażują się w jej realizację, nawet jeśli początkowo byli zwolennikami innego rozwiązania.* ▪ *Mamy jasność, co do kierunku, w którym podąża nasz zespół.* ▪ *Sprawnie dostosowujemy się do zmiany sposobu realizacji celu zespołowego, nawet gdy wymaga to wysiłku.* ▪ *W naszym zespole angażujemy się w realizację podjętej decyzji, nawet wiedząc, że może się ona zmienić.*
Odpowiedzialność osobista	▪ *W tym zespole każde zadanie ma konkretną osobę, które jest za nie odpowiedzialna.* ▪ *Jestem przekonany, że ludzie w tym zespole czują się autentycznie odpowiedzialni za realizację powierzonych im zadań w najwyższej jakości i na czas.* ▪ *Członkowie tego zespołu aktywnie poszukują sensu i celu zadań które zostały im zlecone.* ▪ *Widzę, że członkowie tego zespołu nieustannie doskonalą sposoby wykonywania swoich zadań.*
Współodpowiedzialność	▪ *Każdy z członków zespołu czuje się współodpowiedzialny za rezultaty grupy jako całości.* ▪ *Gdy zadanie realizowane przez jednego z członków zespołu jest zagrożone niepowodzeniem, widzę jak inni z zaangażowaniem mu pomagają*

	▪ *Lider nie jest jedynym źródłem dyscypliny - członkowie zespołu pociągają się wzajemnie do odpowiedzialności* ▪ *Każdy wie co jest aktualnie priorytetem w pracy pozostałych członków zespołu.*
Monitorowanie postępów	▪ *Regularnie monitorujemy, na ile bieżąca realizacja zadań każdego z nas przybliża zespół do jego celu.* ▪ *Regularnie przyglądamy się wynikom osiąganym przez zespół jako całość.* ▪ *Regularnie porównujemy poziom realizacji swoich zadań z ustalonymi wskaźnikami* ▪ *Mamy jako zespół narzędzia monitorowania postępów naszej pracy.*
Nastawienie na wyniki	▪ *Uzyskujemy informację zwrotną o jakości naszej pracy od Klientów wewnętrznych lub zewnętrznych.* ▪ *Doskonalimy naszą pracę w oparciu o informację zwrotną od Klientów wewnętrznych i zewnętrznych.* ▪ *Członkowie zespołu świadomie i z przekonaniem idą na ustępstwa w istotnych dla nich sprawach, jeśli służy to dobru zespołu.* ▪ *Zespół świętuje wspólne sukcesy i mocno przeżywa porażki.*

WYNIKI ZBIORCZE



WNIOSKI - JAKI TO JEST ZESPÓŁ?

Ogólny obraz:

Dysproporcje pomiędzy wynikami są duże - mieszczą się w przedziale od -8% do 43%.

Analizując wyniki warto pamiętać, że skala waha się od -100% do +100%. Jednak Twoje wyniki interpretowane są w stosunku do innych wskaźników/cech Twojego zespołu. Czyli jeśli czytasz w raporcie, że jakiś wynik jest wysoki / niski, znaczy to, że jest on taki w **stosunku do innych cech opisanych w raporcie Twojego zespołu**.

Zbiorcze wyniki z badania pokazują, że obszary, które są największą siłą zespołu, wiążą się z cechami: **ODPOWIEDZIALNOŚĆ OSOBISTA i ZAUFANIE OSOBISTE**.

Natomiast jako najsłabsze w tym zespole wskazane są obszary: **NASTAWIENIE NA WYNIKI i INFORMACJA ZWROTNA**.

Wnioski szczegółowe dla obszaru **ZAUFANIE:**

Obszary zaufania są fundamentem zespołu - każdą kolejną cechę mierzymy w odniesieniu do zaufania. Od wzajemnego zaufania wszystko się zaczyna.

Zaufanie osobiste utrzymuje się na wysokim poziomie. Pracownicy lubią się w kontekście pozazawodowym. Często znają swoje pasje, wiedzą komu urodziło się dziecko, a kto jest zapalonym biegaczem. Co do zasady przestrzegają ważnych dla tego zespołu norm etycznych.

Jednocześnie zaufanie profesjonalne wśród pracowników jest w tej grupie na średnim poziomie. Oznacza to, że pracownicy wierzą w dobre intencje w kwestiach zawodowych swoich kolegów, lecz zapewne mają różne doświadczenia w obszarze realizacji zadań.

Co możesz zrobić, jako szef tego zespołu?

Pamiętaj, że w każdej sytuacji możliwy poziom docelowy to 100%. Jak go osiągnąć? W obszarze zaufania możesz więcej energii poświęcić na wspólne zadania oraz okazywanie zaufania w relacji z podwładnymi. Jeśli Ty będziesz okazywać zaufanie swoim współpracownikom - oni będą brać przykład z Ciebie. Warto również zadbać o integrację zespołu poza kontekstem biznesowym. Możliwe jest osiągnięcie wyższego poziomu, będąc świadomym, że inwestycja w ten obszar przekłada się na kolejną cechę dobrego zespołu.

Wnioski szczegółowe dla obszaru **KOMUNIKACJA:**

Otwartość komunikacji jest dobrą bazą do budowania wzajemnego systemu udzielania informacji zwrotnej.

W Twoim zespole osiągnęła ona średni wynik. Oznacza to, widzicie wartość w jasnym wyrażaniu swoich opinii i mówieniu o trudnościach i raz na pewien czas to robicie. Nie wszystkie konflikty w Waszej grupie wychodzą na jaw, część jest zamiatana pod dywan, z obawy przed sporami.

Informacja zwrotna w Waszym zespole jest na niskim poziomie: rzadko udzielacie jej sobie, jednocześnie raczej nie odwołując się do zaistniałych faktów. Zamiast tego bywa niekonstruktywna - odwołuje się do emocji, często nie pokazuje co można zrobić lepiej w przyszłości. Pamiętaj, że udzielanie informacji zwrotnej to również oznaka, że jesteście dla siebie ważni, a jakość zadań jakie realizuje dla Ciebie współpracownik jest istotna.

Co możesz zrobić, jako szef tego zespołu?

Pamiętaj, że największą siłą do zmiany nawyków w zespole jest Twój przykład i Twoja postawa. Zachęcaj ludzi do głośnego wyrażania swojego zdania, bez obawy przed wywołaniem konfliktu. Pamiętaj, że w grupie osób, która ma do siebie zaufanie dobrze jest, kiedy ludzie nie boją się otwartego wyrażania swoich opinii. Dzięki otwartym, czasem intensywnym starciom poglądów wspólnie wypracowują najlepsze rozwiązania. Takie wymiany zdań mogą jednak wywoływać poczucie dyskomfortu wśród pracowników.

Dlatego pilnuj, żeby te konflikty pozostawały na poziomie danych, faktów i nie przeradzały się w konflikty interpersonalne.

Bezpośrednia informacja zwrotna jest niezwykle istotna zarówno w doskonaleniu jakości pracy każdego z członków zespołu, jak i uświadamianiu sobie, że jakość tej pracy ma znaczenie dla innych. Możesz również pokazywać, jak udzielać informacji zwrotnej (w oparciu o fakty, z konstruktywnymi wnioskami) zachęcając współpracowników, by robili to wzajemnie. Nie jest to proste zadanie, jednak cel jest wart wysiłku.

Wnioski szczegółowe dla obszaru **ZAANGAŻOWANIE:**

Wyniki badania wskazują, że pracownicy w wysokim stopniu czują się zaangażowani w podejmowanie decyzji. Z dość dużym zaangażowaniem wyrażają swoją opinię, zazwyczaj wszyscy są zapraszani do wypowiedzenia się.

Jednocześnie pracownicy średnio angażują się w realizację podjętej decyzji. Nie do końca wiedzą dokąd zmierzają jako zespół. Cel do jakiego dąży zespół nie jest dla nich zbyt jasny. Mają pewne problemy z angażowaniem się w pracę jeśli cel nie jest zgodny z ich oczekiwaniami bądź jeśli może się zmienić.

Co możesz zrobić, jako szef tego zespołu?

W obszarze zaangażowanie do wspólnego podejmowania decyzji jest możliwy duży rozwój.

Można nie tylko zachęcać, lecz nawet wymagać posiadania własnego zdania w dyskusji. Dobrym narzędziem w rozwoju tego obszaru są **coachingowe pytania o opinie** oraz **przemyślenia na dyskutowane tematy**, angażowanie do opiniowania nawet prostych zadań.

Obszar zaangażowania w realizację jasnego celu mówi o `wiosłowaniu w tę samą stronę`. Warto zwrócić uwagę na sytuację, w której jeden z członków zespołu nie zgadza się z ogólną decyzją. Czy pomimo tego angażuje się w jego późniejszą realizację? Jeśli tak, oznacza to, że rozumie to, że odmienność opinii jest ważna, ale po podjęciu decyzji wszyscy członkowie

zespołu powinni angażować się w realizację celu, niezależnie od swoich wcześniejszych preferencji. Istnieje ścisła zależność między tymi dwoma typami zaangażowania: jeśli będę czuł, że przełożony mnie angażuje, gdy decyzje są podejmowane, będę jeszcze chętniej angażował się w realizację tego celu! (`efekt ojcowski / matczyny`).

Wnioski szczegółowe dla obszaru **ODPOWIEDZIALNOŚĆ:**

Osoby w tym zespole czują się odpowiedzialne za swoje zadania - zazwyczaj wiedzą które do nich należą. Często poszukują sensu i celu swoich działań. Regularnie wprowadzają nowe - lepsze sposoby realizacji obowiązków.

Pracownicy w dużym stopniu są współodpowiedzialni za swoje zadania. Ważna jest dla nich realizacja celów grupowych więc gdy jedna osoba ma trudności z wykonaniem swojej części - pozostali jej pomagają i wzajemnie się dyscyplinują w działaniach.

Przez współodpowiedzialność rozumiemy też umiejętność zwracania uwagi współpracownikom jeśli widzimy, że działają w nieprawidłowy, nieefektywny sposób. Współodpowiedzialność jest nazywana `papierkiem lakmusowym` ducha zespołu.

Co możesz zrobić, jako szef tego zespołu?

`Ducha odpowiedzialności` można budować pokazując **kontekst zadania** (po co to robisz, dlaczego to jest ważne, a szczególnie jak to wpływa na inne osoby, na firmę).

Warto również zachęcać ludzi do **znajomości specyfiki pracy, celów i wyzwań innych osób**. Warto pokazywać, jak zadania **wzajemnie na siebie wpływają. Jak sukces / porażka kolegi z zespołu wpływa na sukces / porażkę innej osoby z tej grupy**.

Wnioski szczegółowe dla obszaru **MONITOROWANIE POSTĘPÓW:**

Wyobraźmy sobie zespół, którego członkowie ufają sobie, dobrze się komunikują, angażują się w zadania w poczuciu odpowiedzialności, lecz w

zespole brakuje monitorowania postępów i nastawienia na wyniki biznesowe. Zespół, który nie spełnia tej roli, ma trudności w pełnej realizacji swoich celów w organizacji.

Twój zespół uzyskał średni wynik w obszarze monitorowania postępów. To znaczy, że raz na jakiś czas sprawdzacie, gdzie jesteście na drodze do realizacji celu i czasami porównujecie swoje aktualne wyniki z ustalonymi wskaźnikami.

W obszarze nastawienia na wyniki uzyskaliście bardzo niski wynik. Nie analizujecie informacji zwrotnych od Klientów po względem podniesienia poziomu Waszych działań. Brak jest umiejętności i gotowości do cieszenia się sukcesami i przeżywania porażek.

Co możesz zrobić, jako szef tego zespołu?

Jeśli chodzi o monitorowanie postępów i nastawienie na wyniki to wydawałoby się, że pierwszym krokiem powinno być zwiększenie kontroli. Jednak nie jest to najlepsze, a na pewno nie jedyne rozwiązanie.

Aby rozwijać te obszary Twojego zespołu, zwróć uwagę na następujące zachowania, które warto wzmacniać:

Precyzyjne miary osiągnięcia celu - pomoże to jasno określić, czy zespół zbliża się do osiągnięcia celu, a następnie czy cel został osiągnięty. Jednocześnie należy unikać zbyt biurokratycznych metod pomiaru wyników. To szczególnie ważne przy celach firmy jako całości. Zespoły zarządzające o najwyższej efektywności koncentrują swoje działania na wybranych, kluczowych projektach (nie na wszystkich możliwych działaniach).

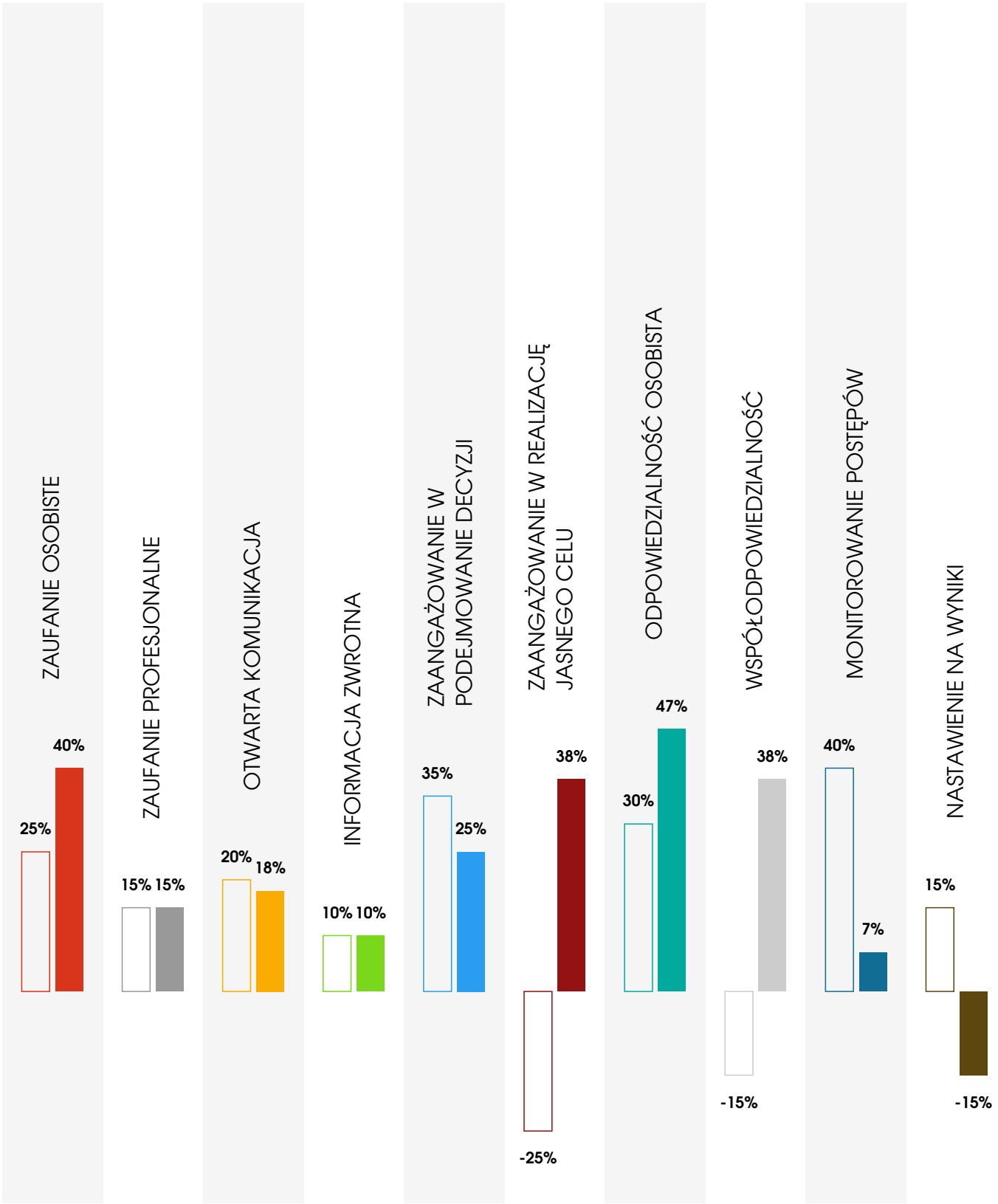
Rozmowy coachingowe - Warto cyklicznie omawiać wyniki i udzielać rozwojowej informacji zwrotnej.

RÓŻNICE W POSTRZEGANIU

zespołu przez jego szefa / przełożonego i pozostałych członków

Szef

Zespół



W Twoim odczuciu zaangażowanie w realizację jasnego celu jest mniejsze niż stwierdzili pozostali. Twoi ludzie wiedzą dokąd zmierzają jako zespół, nawet jeśli masz poczucie, że nie przekazałeś im tego jasno, bądź sam nie jesteś przekonany o jasności celu. Dostrzeż w tym potencjał. Ta cecha pozwala mieć przekonanie, że nawet jeśli cel będzie się zmieniał w trakcie działań, pracownicy nie stracą zapału na tyle, by zrezygnować z dotarcia do mety. Jeśli jeszcze ich za to nie pochwaliłeś - koniecznie wpisz to jako zadanie na ten tydzień.

Współodpowiedzialność oceniasz niżej niż Twój zespół. W pewnym stopniu może się to wydawać logiczne - w końcu ostatecznie odpowiadam przede wszystkim za swoje efekty, a nie kolegi z zespołu. Jednak nie daj się temu zwieść. Niezwykle ważne jest, byście jako pracownicy odpowiadali wzajemnie za siebie i wspierali się wzajemnie, szczególnie w kryzysowych sytuacjach. Wydaje się, że tak właśnie sytuację postrzega Twój zespół. Zauważ w tym potencjał, zastanów się dlaczego tego nie dostrzegasz (zapytaj innych) i wzmacniaj tego typu działania. Zaczynając od własnego przykładu!

Według Ciebie monitorowanie postępów jest na wyższym poziomie niż ocenili to Twoi pracownicy. Twoi ludzie w mniejszym stopniu dostrzegają, że ich praca jest na bieżąco porównywana z ustalonymi wskaźnikami, że systematycznie dowiadują się czy idzie im lepiej niż wczoraj i dlaczego. Co to dla Ciebie oznacza? Stwórz rytuał regularnego pokazywania pracownikom gdzie jako zespół jesteśmy na drodze do sukcesu, ile nam brakuje, czy właściwie się przybliżamy czy stoimy w miejscu. Zadbaj także o podobną wiedzę dla poszczególnych pracowników. Informacja o postępach jest jednym z kilku zaledwie czynników, które dają pracownikowi satysfakcję z pracy.

Także **nastawienie na wyniki oceniłeś wyżej niż pozostali.** Uważasz, że jesteście bardziej skoncentrowani na osiągnięciu konkretnego celu i większe znaczenie ma dla Was informacja zwrotna od Klientów niż w odczuciu Twoich pracowników. Co możesz z tym zrobić? Pokaż na co wpływ ma ich praca. Jaki jest cel ich codziennych wysiłków. Może dzięki czasem żmudnej pracy członka Twojego zespołu wielu ludzi jest zdrowszych, spokojniejszych,

bardziej zadowolonych? Bardzo często zapominamy, że nasze działania ostatecznie przekładają się na prawdziwe dobro Klientów. Mów o tym swoim ludziom.

Jeśli zastanawiasz się, które obszary ocenialiście inaczej, zapraszamy Cię do ponownego przeanalizowania pytań testowych, zamieszczonych na początku tego raportu.