

Budowanie i utrzymywanie zdrowych **zespołów** prowadzących **wyższego szczebla**

Ten materiał poprowadzi Cię w budowaniu **zespołu** prowadzącego **wyższego szczebla** i przy ocenie jego kondycji.

Czym jest SLT?

Zespół prowadzący wyższego szczebla (Senior Leadership Team, SLT) to przeważnie grupa od czterech do sześciu osób, które razem z proboszczem odpowiadają za pomyślny rozwój parafii. Oczywiście rozumieją one i szanują autorytet proboszcza, ale podejmują się wspierania go w działaniach koniecznych do tego, by parafia stała się wspólnym miejscem.

Kto wchodzi w skład zespołu prowadzącego? To oczywiście zależy od wielkości, charakteru i struktury parafii.

Zasadniczo do zespołu należą najważniejsi pracownicy lub wolontariusze odpowiedzialni za główne obszary działalności. Często może do niego należeć też wikary.

Należy zaznaczyć, że członków zespołu prowadzącego nie wybiera się wyłącznie na podstawie tego, za jakie obszary odpowiadają. Powinny to być jednocześnie osoby dojrzałe, godne zaufania, wpływowe i zdolne do omawiania kwestii strategicznych. Powinny one też postrzegać parafię jako całość, a nie jedynie przez pryzmat swojego własnego działu czy duszpasterstwa. Powinny być gotowe zająć się – często bez uprzedzenia – sprawami o krytycznym znaczeniu lub obszarami funkcjonowania parafii wymagającymi naprawy.

To, co tutaj proponujemy, to zupełnie nowy zespół. Nie trzeba rozwiązywać obecnego zespołu pracowników ani rady duszpasterskiej czy ekonomicznej, czy też zmieniać ich przeznaczenia. Nowy zespół będzie wspierać Ciebie jako proboszcza w podejmowaniu kluczowych decyzji i w prowadzeniu parafii ku realizacji wyznaczonej wizji. Będzie składać się z osób dobranych specjalnie w tym celu. Z tego względu może się zdarzyć, że niektórym nie spodoba się fakt, że nie włączono ich do zespołu; postaraj się możliwie jak najlepiej objaśnić rozumowanie stojące za koncepcją nowego zespołu, a pozostałych pobłogosław i pozwól im odejść, by wspierali Kościół w inny sposób. W dalszej części tekstu objaśniono cztery niezbywalne elementy, które będą pomocne przy dobieraniu członków zespołu prowadzącego wyższego szczebla.



Kto powinien być w moim SLT?

Sukces w budowaniu zespołu prowadzącego zależy od wielu czynników. Kładziemy nacisk na **cztery niezbywalne elementy**:

1. Jednomyślność wizji
2. Równowaga mocnych stron
3. Zdrowy konflikt i zaufanie
4. Wrażliwość

Jednomyślność wizji



Wizja zasadniczo określa kierunek, w którym zmierza parafia. Wyobraźmy sobie cztery osoby w canoe na środku jeziora. Każda gorąckowo wiosłuje ku innemu brzegowi. Wiemy, co się wydarzy: w najlepszym razie nic, będą się kręcić w kółko, zmęczą się i nigdzie nie dotrą.

W zespołach prowadzących członkowie powinni otwarcie spierać się o to, jak najlepiej realizować wizję, jednak ta owocna różnica zdań zasadniczo opiera się na fundamentalnym oddaniu jednej wizji. Gdy wizje są dwie, dojdzie do podziału. Z kolei podział wśród liderów parafii doprowadzi do rozłamu w całej wspólnotocie parafialnej.

Przez najbliższych kilka tygodni znajdź trochę czasu na to, by poświęcić uwagę najważniejszym pracownikom parafii i parafianom. Podziel się z nimi marzeniami

dotyczącymi parafii. Posłuchaj ich własnych marzeń. Słuchaj uważnie, by uchwycić to, co budzi ich zapal. Nie zakładaj, że skoro łączy Was miłość do parafii i oddanie, to macie taką samą wizję.

Do zespołu prowadzącego potrzebne Ci będą trzy do pięciu osób. Gdy będziesz dzielić się

swoimi odczuciami z najbardziej wpływowymi pracownikami parafii i wiernymi, wypatruj osób, które są mocnymi kandydatami do zespołu. Pamiętaj, że na tym etapie masz skupić się na wspólnej wizji. Celem drugorzędnym jest wyłuskanie najbardziej wpływowych pracowników parafii bądź parafian, którzy podzielają Twoją wizję.



2

Równowaga mocnych stron



Nie ma czegoś takiego jak „wyważona” osoba. Natomiast istnieje „dobrze wyważony” zespół. Jako proboszcz masz pewne mocne strony, ale też słabości. Oprzyj się na swoich mocnych stronach, ale zamiast próbować naprawić swoje słabe obszary, zbuduj wokół siebie zespół, który je zrównoważy. O to właśnie chodzi w zespole prowadzącym.

Można do tego też podejść inaczej: wszyscy mamy swoje „martwe punkty”. Wyobraźmy sobie pięcioosobowy zespół prowadzący, w którym wszyscy mają te same mocne strony i dokładnie te same „martwe punkty”. To dopiero jest niewidomy prowadzący niewidomego!

Jednak Twój zespół to Twój zespół. Musi być zbudowany wokół Twoich konkretnych mocnych stron.

Oznacza to, że jego członkowie muszą być mocni w tym, w czym Ty niedomagasz. Zatem pierwszym krokiem jest dokonanie oceny swoich własnych talentów czy mocnych stron, a dopiero potem określanie ich u innych.

Jest wiele przydatnych narzędzi, które mogą w tym pomóc. Zalecamy skorzystanie z oceny mocnych stron według Cliftona (dawniej Clifton StrengthsFinder) oferowanej przez Instytut Gallupa.

Na tym etapie oceniamy naturalne talenty. To coś innego niż dary duchowe, które badamy przy użyciu narzędzi takich jak APEST. Narzędzia służące identyfikacji darów duchowych mogą być ogromnie przydatne w przygotowywaniu parafian do posługi. Są one ukierunkowane na to, do jakiej działalności daną osobę wzywa Bóg. Natomiast narzędzia służące ocenie naturalnych zdolności pomogą określić, w jaki sposób dana osoba będzie realizować to, do czego jest wezwana.

Jak wspomniano w „Bożej Odnowie”, w ramach oceny mocnych stron według Cliftona 34 talenty dzieli się na cztery główne kategorie: realizacja, wywieranie wpływu, budowanie relacji oraz myślenie strategiczne.

Gorąco zachęcamy do wykonania internetowej oceny mocnych stron według Cliftona. Proboszczowie powinni uzyskać dostęp do swojego pełnego profilu czy też wyników, tak by mogli zobaczyć zarówno swoje najważniejsze mocne strony, jak i te plasujące się na samym dole hierarchii. Po ukończeniu oceny online w Gallup Strengths Center, skorzystaj z tabeli na następnej stronie, by nanieść na nią po pięć mocnych stron – tych wymienionych najwyżej i najniżej na liście wyników. Wpisz swoje imię w każdym z odpowiednich pól i zaznacz, czy jest to mocna strona z góry, czy z dołu listy.

2

C.D.

Równowaga mocnych stron



REALIZACJA		WYWIERANIE WPŁYWU		BUDOWANIE RELACJI		MYŚLENIE STRATEGICZNE	
Zrozumienie idei i wprowadzanie jej w czyn. Niestrudzona praca, by doprowadzić wszystko do końca.		Wspieranie zespołu w docieraniu do szerszego grona odbiorców. Przekonywanie do pomysłów wewnątrz organizacji i poza nią. Wypowiadanie się i przejmowanie kontroli.		Spoiwo zespołu. Umiejętność tworzenia grup i organizacji, które są czymś więcej niż tylko sumą poszczególnych elementów.		Skupienie na tym, co można zrobić. Nieustanne wchłanianie informacji i analizowanie ich oraz wspieranie zespołu w podejmowaniu lepszych decyzji.	
OSIĄGANIE		AKTYWATOR		ELASTYCZNOŚĆ		ANALITYK	
ORGANIZATOR		DOWODZENIE		WSPÓŁZALEŻNOŚĆ		KONTEKST	
PRYNCPYALNOŚĆ		KOMUNIKATYWNOŚĆ		ROZWIJANIE INNYCH		WIZJONER	
BEZSTRONNOŚĆ		RYWALIZACJA		EMPATIA		ODKRYWCZOŚĆ	
ROZWAGA		MAKSYMALISTA		ZGODNOŚĆ		ZBIERANIE	
DYSCYPLINA		WIARA W SIEBIE		INTEGRATOR		INTELEKT	
UKIERUNKOWANIE		POWAŻANIE		INDYWIDUALIZACJA		UCZENIE SIĘ	
ODPOWIEDZIALNOŚĆ		CZAR		OPTYMISTA		STRATEG	
NAPRAWIANIE				BLISKOŚĆ			

Gdy wykonasz już to zadanie, poproś tych, których zidentyfikowałeś pod koniec poprzedniego ćwiczenia, by określili swoje najsilniejsze talenty przy użyciu tych samych narzędzi Gallupa. Zacznij uzupełniać tabelę ich imionami.

3

Zdrowy konflikt i zaufanie



Jak wspomniano w pierwszym rozdziale, dotyczącym wizji, głównym kluczem do zbudowania dobrego zespołu prowadzącego jest jednomyślność wizji. Wspólna pasja dla upragnionego przyszłego kształtu parafii jest podstawą wchodzenia w zdrowy konflikt w sprawach dotyczących strategii i taktyki. Taka otwarta różnica zdań jest nie tylko tolerowana, ale wręcz pożądana. Jednak łatwiej to powiedzieć, a trudniej wykonać. Aby zdrowy konflikt mógł zaistnieć, konieczne jest zaufanie. Tylko dzięki niemu członkowie zespołu mogą wyrażać odmienne opinie, nie zgadzać się z proboszczem, a jednocześnie mieć poczucie bezpieczeństwa. Wielu liderom brakuje samoświadomości pod tym względem. Są przekonani, że stwarzają bezpieczną przestrzeń do wyrażania konstruktywnego sprzeciwu, ale mogą się łudzić. Może to przyjmować kilka form:

1. W zespole brak równowagi. Jego członkowie mają te same „martwe punkty”, co ogranicza możliwość powstawania zdrowego konfliktu.
2. Proboszcz gromadzi wokół siebie grupę osób, które tylko mu potakują i nigdy nie odważyłyby się mu sprzeciwić, nawet jeśli dostrzegają rzeczy, których on nie widzi: „Tak, proszę księdza, nie, proszę księdza, jak najbardziej...”
3. Proboszcz dysponuje zespołem złożonym z kompetentnych osób o wyważonym rozkładzie talentów, ale jego członkowie nie czują się bezpiecznie.
Przeciwstawienie się proboszczowi może mieć poważne konsekwencje po spotkaniu. W rezultacie ludzie nie mówią tego, co naprawdę myślą; widzą zbliżającą się katastrofę i gdy tylko do niej dojdzie, w rozmowach między nimi od razu ciśnie im się na usta „a nie mówiłem?”.
4. Proboszcz dysponuje zespołem złożonym z kompetentnych osób o wyważonym rozkładzie talentów, ale ucisza wszelkie odmienne opinie jednym spojrzeniem lub mową ciała, nawet nie zdając sobie z tego sprawy. Efekt jest ten sam.

Patrick Lencioni mówi, że „konflikt bez zaufania jest polityką”. Wszyscy wiemy, że w kręgach kościelnych skuteczną pracę zespołową aż nazbyt często krępują polityczne rozgrywki personalne.

Jaka jest na to odpowiedź?

1. Jako lider miej świadomość samego siebie.
2. Dobierz takich członków zespołu, którzy będą mieli swobodę w kwestionowaniu opinii proboszcza i wypowiadaniu własnego zdania.
3. Nieustannie pracuj nad budowaniem w zespole przywódczym kultury zaufania i miłości.
4. Sam dawaj przykład wchodzenia w zdrowy konflikt w sposób, jaki pragniesz widzieć, i zachęcaj innych do dzielenia się przemyśleniami z szacunkiem, nawet jeśli nie zgadzają się z innymi.

3

C.D.

Zdrowy konflikt i zaufanie

Pomyśl o zespołach, z którymi pracujesz najczęściej. Najprawdopodobniej będą to pracownicy parafii i rada duszpasterska. Znajdź trochę czasu, by zastanowić się nad doświadczeniem kontaktów z tymi zespołami i ocenić ich kondycję poprzez ćwiczenie opisane na następnej stronie.

Przy każdym stwierdzeniu zapisz odpowiednią liczbę punktów. Następnie przejdź na kolejną stronę i podsumuj wyniki.

Gdy skończysz, poproś członków różnych zespołów, by wykonali to samo ćwiczenie. Oczywiście wiele z tych osób będzie na „krótkiej liście” kandydatów do zespołu przywódczego.

Porównaj wyniki i przeznacz trochę czasu na ich omówienie; autentycznie słuchaj tych, którzy wspierają Cię w pracy duszpasterskiej. Możesz się zdziwić tym, co usłyszysz. Zachowaj to ćwiczenie i wracaj do niego co jakiś czas z zespołem przywódczym wyższego szczebla, by oceniać jego kondycję i o nią dbać.



OCEŃ KONDYCJĘ ZESPOŁU

3=Zazwyczaj

2=Czasami

1=Rzadko

1. Członkowie zespołu dyskutują na różne tematy z pasją i bez nadmiernej ostrożności.
2. Członkowie zespołu szybko i autentycznie przepraszają siebie nawzajem, gdy powiedzą lub zrobią coś niewłaściwego lub potencjalnie szkodliwego dla zespołu.
3. Członkowie zespołu otwarcie przyznają się do swoich słabości i błędów.
4. Spotkania zespołu są fascynujące, nie ma nudy.
5. W czasie spotkań zespołu najważniejsze i najtrudniejsze kwestie poddaje się pod dyskusję, by je rozwiązać.
6. Członkowie zespołu wiedzą nawzajem o swoim życiu osobistym i czują się komfortowo w rozmowach na ten temat.



WYNIK OCENY KONDYCJI ZESPOŁU

Adaptacja na podstawie książki Patricka Lencioniego pt. „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej” (The Five Dysfunctions of a Team).

Zachowanie 1:

Budowanie
zaufania

Stwierdzenie 2 _____

Stwierdzenie 3 _____

Stwierdzenie 6 _____

Zachowanie 2:

Przezwyciężanie
konfliktu

Stwierdzenie 1 _____

Stwierdzenie 4 _____

Stwierdzenie 5 _____

Razem:

Razem:

Pytania, nad którymi należy się zastanowić

- 1) Czy między Twoją własną oceną zachowań w zespołach a ocenami ze strony ich członków była istotna różnica?
- 2) Co usłyszałeś od członków zespołu na temat możliwości własnego rozwoju jako lidera zespołu, który będzie w stanie wchodzić w zdrowy konflikt?
- 3) Co usłyszałeś od członków zespołu na temat tego, jak można pogłębić wzajemne zaufanie?
- 4) Którym członkom zespołów najłatwiej było wypowiadać się na te tematy?
- 5) Którzy członkowie nie włączyli się w dyskusję?

Trzeba zauważyć, że Patrick Lencioni wskazuje inne trzy zachowania, które służą wzmocnieniu zespołu przywódczego: osiągnięcie zaangażowania, akceptowanie odpowiedzialności i ukierunkowanie na rezultaty. Więcej informacji można znaleźć w jego książce pt. *„Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”* (*The Five Dysfunctions of a Team*).

Wynik 8 lub 9 prawdopodobnie świadczy o tym, że dane zachowanie nie stanowi problemu w zespole.

Wynik 6 lub 7 sugeruje, że dane zachowanie może być problemem.

Wynik 3–5 świadczy o tym, że danym zachowaniem trzeba się zająć.

Adaptacja na podstawie książki Patricka Lencioniego pt. *„Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”* (*The Five Dysfunctions of a Team*).

4

Wrażliwość



Wrażliwość polega na autentyczności. Prawda jest taka, że jeśli wyruszamy w podróż przemiany od trybu istnienia do pełnienia misji, to jeśli wszystko zadziała poprawnie, wówczas szybko znajdziemy się na nieznanych wodach.

Zarządzanie parafią w trybie istnienia nie prowadzi ku nowym miejscom; dlatego też dość prawdopodobne jest, że jako liderzy będziemy stosunkowo kompetentni w naszej pracy duszpasterskiej. Gdy jednak w parafii zaczynają się zmiany, proboszcz w końcu znajdzie się w sytuacji, gdy szybko zniknie poczucie pewności co do tego, jaki ma być kolejny krok. Pierwszym i najbardziej koniecznym obszarem wrażliwości jest zatem wrażliwość samego proboszcza, który musi powiedzieć zespołowi: „Potrzebuję was. Nie wiem już, co robić.”

Ta wielka przygoda kierowania parafią na drodze przemiany od trybu istnienia do pełnienia misji będzie wiązać się z ogromnym ryzykiem i ogromną satysfakcją – ale też będzie świetną zabawą. Po drodze jednak może iskrzyć. Dlaczego? Ponieważ zebrała się razem grupa kompetentnych, pełnych pasji osób, w otoczeniu sprzyjającym angażowaniu się w zdrowy konflikt. Jak nie dopuścić do tego, by z tych iskier zrobił się niewłaściwy pożar? Poprzez budowanie kultury wrażliwości i troski jako centralnego elementu zespołu przywódczego. Chodzi o autentyczność: proboszcza wobec zespołu i jego członków wobec siebie nawzajem.

Członkowie zespołu przywódczego, niezależnie od tego, jak bardzo są oddani wizji i jak umiejętnie potrafią rozmawiać, jeśli tylko „trzymają karty przy sobie” i nie są w stanie być autentycznymi wobec pozostałych, pogrążą zespół.

Jak dotąd określiłeś najważniejsze osoby i rozeznałeś, czy dzielają one tę samą wizję. Określiłeś, którzy z potencjalnych członków zespołu zapewniliby jego wyważony charakter, i oceniłeś zdolność – swoją własną i przyszłych członków zespołu – do angażowania się w zdrowy konflikt. Wrażliwość to ostatni kawałek układanki.

Proponujemy dwa ćwiczenia zespołowe, które pomogą przyjąć postawę wrażliwości wobec siebie nawzajem i ułatwią rozeznanie, kto będzie najlepiej służyć w zespole przywódczym. Niewykluczone, że już masz dobre wyczucie tego, komu trudno jest przyjąć postawę wrażliwości, jednak te ćwiczenia mogą okazać się przydatne.

Dzielenie

To proste ćwiczenie. Na początku kolejnego spotkania z pracownikami parafii lub z radą duszpasterską przeznacz chwilę na to, by każdy podzielił się jakimś dobrym i kiepskim momentem z ostatniego miesiąca. Mogą one dotyczyć posługi lub życia osobistego. Zwróć uwagę, kto zdecyduje się nie podejmować ryzyka i opíše swoje najlepsze i najgorsze momenty bez odsłaniania swojej wrażliwości w jakikolwiek sposób (da się to zrobić).

4

C.D.

Wrażliwość



Modlitwa

To ćwiczenie domaga się wyjścia poza zwyczajowe ramy i może wiązać się z pewnym poczuciem dyskomfortu. Poproś zespół, by podzielił się na grupy trzy- lub czteroosobowe. Mogą one usiąść lub stanąć razem.

1. Pierwsze ćwiczenie: Dziękczynienie

Każdy po kolei modli się głośno, tak by inni go słyszeli. Przez 30 sekund wypowiada dziękczynienie wobec Boga, np. „Panie, dziękuję Ci za...”, podczas gdy pozostali słuchają. Po 30 sekundach osoba pilnująca czasu sygnalizuje, że dobiegł on końca, i zachęca kolejną osobę, by podjęła modlitwę.

2. Drugie ćwiczenie: Prośba

Każdy po kolei modli się głośno, tak by inni go słyszeli. Przez minutę wypowiada wobec Boga modlitwę prośby, np. „Panie, proszę Cię o ...”, podczas gdy pozostali słuchają. Po upływie minuty osoba pilnująca czasu sygnalizuje, że dobiegł on końca, i zachęca kolejną osobę, by podjęła modlitwę.

3) Trzecie ćwiczenie: Modlitwa wstawiennicza

Każdy wyraża wobec pozostałych, w jakiej intencji chciałby prosić ich o modlitwę. Uzyskawszy najpierw pozwolenie, każdy z pozostałych członków po kolei modli się na głos nad tą osobą, kładąc dłoń na jej ramieniu lub głowie. Modlitwa wstawiennicza trwa łącznie po 3 minuty na osobę. Po upływie 3 minut osoba pilnująca czasu sygnalizuje, że dobiegł on końca, i zachęca kolejną osobę, by poprosiła o modlitwę.

Po zakończeniu ćwiczenia zbierz znów całą grupę razem i przeznacz chwilę na omówienie następujących pytań:

1. Co było łatwe?
2. Co było trudne?
3. Co było zaskoczeniem?

Podsumowanie

Jak wspomniano na początku, zbudowanie zespołu przywódczego to jedna z najważniejszych rzeczy do zrobienia, zanim wyruszy się w drogę. Opisane tu ćwiczenia związane z czterema niezwykłymi elementami, wraz z tym, co już wiesz, to wszystko, czego Ci potrzeba, by rozeznąć, którzy pracownicy i parafianie mogą wejść do zespołu przywódczego. Nie ma na to algorytmu. Kto będzie najbardziej podzielać Twoją wizję? Kto będzie najlepiej angażować się w zdrowy konflikt? Kto potrafi odsłonić swoje wrażliwe miejsca? Spośród tych osób wybierz te, które zapewnią wyważony charakter zespołu.