

Jak tworzyć zespół w którym sam chciałbyś być



Aleksandra Chodasz

Zgrane i efektywnie działające zespoły to nie dzieło przypadku czy łut szczęścia. Budowanie zespołu to proces, który wymaga zaangażowania, świadomych decyzji i właściwych działań. I chociaż czasem wiatr wieje w żagle i ma się wrażenie, że statek płynie sam, to jednak na pokładzie są ludzie. I to od nich zależy rezultat wyprawy.

Przypomnij sobie sytuacje, kiedy byłeś częścią zespołu lub jego liderem. Jak często zdarzało się, że stanowili go zdolni, interesujący ludzie, a jednak nie potrafili współdziałać?

W Polsce, pomimo tego, że zdobywamy świetne wykształcenie, przez kilkanaście lat edukacji można nie mieć ani jednych zajęć z komunikacji czy pracy w zespole. Można nigdy nie sięgnąć po książkę z tego zakresu, choć tych jest już mnóstwo. Nie każdy sam wpadnie na to, czego warto się uczyć. I nie każdy trafi na nauczycieli, którzy mu tę wiedzę i umiejętności przedstawią. My możemy być właśnie osobami, które to ułatwiają – samym sobie i innym.

Im więcej wiemy o komunikacji, współpracy, motywacji, zarządzaniu talentami oraz o roli przewodzenia i podążania, tym sprawniej możemy działać, będąc częścią zespołów. Jeśli zaś prowadzimy zespoły – klasowe, pracownicze, projektowe – mamy szczególną rolę. Możemy wspierać je w rozwijaniu umiejętności społecznych, nazywanych także umiejętnościami kluczowymi. Kluczowymi dlatego, że dopiero dzięki nim możemy działać efektywnie. Znajomość celów działań, odpowiednie kompetencje zawodowe, przestrzeganie zasad współpracy są ważne. Ale same nie wystarczą. Nie osiągniemy zadowalających rezultatów, jeśli w grupie zabraknie chociażby umiejętności słuchania, rozwiązywania konfliktów, spokojnego przyjmowania krytyki, doceniania.

Dziś chcę Cię zainspirować wiedzą, którą stosuję, pracując z zespołami warsztatowo, integracyjnie i na co dzień, kiedy jestem liderką lub członkinią zespołów.

Nie wystarczy dbać o wyniki

Pracując z zespołami, a jest to moja pasja od kilkunastu lat, przekonałam się niejednokrotnie, że samo skupienie się na celach i wynikach nie przynosi wystarczających rezultatów. Czasem ludzie, pomimo dobrego, zdawałoby się, startu, pracują niechętnie, są rozgoryczeni, zdemotywowani. I z rozmów z nimi wynika, że wszystko rozbija się nie o brak kompetencji zawodowych, a właśnie o umiejętności międzyludzkie. Dobrze ujmuje to piramida autorstwa Patricka Lencioniego. Uważa on – podstawą są badania i jego wieloletnie doświadczenie – że wszelkie trudności we współpracy zespołowej **wynikają z pięciu dysfunkcji.**⁽¹⁾



Rys. Pięć dysfunkcji pracy zespołowej według P. Lencioniego

Co dzieje się w dysfunkcyjnym zespole

Każda z dysfunkcji zespołowych łączy się z szeregiem zjawisk, które, jeśli nie są nazywane i odpowiednio zarządzane, mogą wziąć górę nad potencjałem zespołu. A na tym wszyscy tracą.

Zjawiska wskazujące na to, że członkowie zespołu mają wiele do zrobienia w kwestii rozwoju umiejętności osobistych i społecznych to m.in.:⁽²⁾

- otaczanie się aurą tajemnicy,
- brak zainteresowania członkami zespołu jako ludźmi,

- zakładanie złych intencji innych,
- unikanie spotkań,
- porównywanie się do innych i deprecjonowanie (innych lub siebie),
- ukryte bądź jawne odrzucanie, nieakceptowanie wkładu innych,
- przedstawianie wyników całego zespołu jako własnych,
- zatrzymywanie ważnych dla zespołu informacji dla siebie,
- wkładanie mniejszego wysiłku w pracę jeśli jej, efekty nie są mierzone indywidualnie (tzw. zjawisko próżniactwa społecznego),
- nieomawianie konfliktów w zespole, ale wyrażanie ich na zewnątrz,
- wyolbrzymiona potrzeba harmonii, która może się objawiać maskowaniem problemów i konfliktów, omijaniem trudnych tematów,
- wycofanie się lub atak jako najczęstsze lub jedyne reakcje na konflikt,
- lęk przed dopuszczeniem własnych uczuć i uczuć innych osób,
- brak dystansu do siebie,
- nieumiejętność zmiany perspektywy,
- koncertowanie się na interesach indywidualnych bez dbałości o cele ważne dla zespołu.

Czasem trudno się zorientować, że któreś z wyżej wymienionych lub innych niebezpiecznych zjawisk dotyczy danego zespołu. Można to jednak zaobserwować np. na podstawie komunikacji niewerbalnej członków zespołu, po tym, jak wiele czasu chcą razem spędzać oraz po tym, jak się do siebie odnoszą.

Co możemy usłyszeć w dysfunkcyjnych zespołach? Wiele pozornie niegroźnych komunikatów typu:

- „Przestań bujać w obłokach.”
- „Dawno nie słyszałem większej głupoty!”
- „Zastanowiłeś się choć przez chwilę zanim to powiedziałaś?”
- „To chyba jakiś żart!”
- „Twoja propozycja jest pozbawiona jakiegokolwiek sensu!”
- „Nie chciałbym być na waszym miejscu.”
- „To, co zrobiłeś do niczego się nie nadaje!”
- „Ile razy Ci mówiłem...”
- „To już widzieliśmy od dawna. Masz nam coś nowego do powiedzenia?”
- „Amerykę odkryła!”
- „Czym się tak przejmujesz, przecież obojętnie, czy to zrobisz, czy nie i tak nikt tego nie zauważy.”
- „Eee tam, to co zrobiłam, nie było aż takie dobre.”

Prawda, że aż ciężko się to czyta? Warto na tego typu komunikaty bez zwłoki reagować, gdyż oddziałują destrukcyjnie na atmosferę (a zatem i motywację członków zespołu) oraz oczywiście na wyniki pracy zespołu. Interwencja to jednak nie wszystko. Ważne, by osoby tworzące zespół chciały coś zmienić. Wiedziały, nie tylko co mają przestać robić, ale też co zacząć robić i jak.

Małe i większe kroki w drodze do dobrego zespołu

Model Lencioniego przedstawia dysfunkcje, ale na tym sam Lencioni nie kończy. Jego teksty zawierają szereg praktycznych wskazówek dla zespołów. Od czego można zacząć, kiedy zauważymy, że jest źle? Od codziennych, małych kroków. Może zainicjować je każda z osób pracujących w zespole – dla przykładu: dotrzymywanie słowa, zadawanie sobie trudu, by zapytać i wysłuchać każdego z członków zespołu (oczywiście w odpowiednim momencie). Pytając chociażby o istotną dla określonej osoby rzecz, dotyczącą pracy lub życia, budujemy relacje zespołowe na zupełnie innym poziomie. Jest to bardzo pomocne, w szczególności dla osób, które swoją efektywność i motywację budują właśnie wokół relacji.

Jest też pula działań takich jak szkolenia, coachingi i wyjazdy integracyjne. Inicjują je nie tylko szefowie czy działy HR, ale również sami pracownicy. W sferze społecznej inicjatywa należy do nauczycieli, animatorów czy osób zarządzających instytucjami. Warto takie grupowe działania uwzględnić w projektach, bo często od nich właśnie zależy powodzenie planowanych przedsięwzięć.

Wydarzenia integracyjne działają szczególnie dobrze, jeśli, oprócz części towarzyskiej, zawierają część rozwojową. Kiedy są okazją do facylitowanej dyskusji o ważnych dla zespołu kwestiach. Świetne rezultaty przynoszą również zabawy edukacyjne – starannie zaplanowane i przeprowadzone przez profesjonalnych trenerów. Dzięki nim uczestnicy poznają się z innej strony, nawiązują interakcję, rozmawiają, a to rozwija świadomość potencjału zespołu, motywuje do rozwoju i działania.



Źródło: www.freepik.com/rawpixel.com

Czas spędzony razem, pełen radości i sensu, jest potrzebną i ważną inwestycją nie tylko na początku, kiedy zespół się poznaje. Ważny jest także w trakcie realizowanych działań. Nawet kiedy zespół kończy projekt, warto się spotkać, by świętować sukcesy, docenić wysiłek, podziękować sobie. To nie tylko miłe, ale i potrzebne – jak uczucie sytości w procesie jedzenia.

Ważne dla zespołów, ich członków i liderów, są również szkolenia rozwijające umiejętności społeczne. Do tych szczególnie istotnych należą docenianie, słuchanie, zadawanie pytań, reagowanie na krytykę i konflikty, dzielenie się odpowiedzialnością. O dobrym szkoleniu możemy mówić, kiedy jest dostosowane do potrzeb danego zespołu, prowadzone aktywnymi metodami i daje uczestnikom możliwość przećwiczenia nowych umiejętności. Wówczas w grupie można zaobserwować zmianę i to zachodzącą dość szybko. Po szkoleniu pojawia się większa dbałość o atmosferę spotkań, o to, by były ciekawe, angażujące, a nie tylko na wysokim poziomie merytorycznym. Członkowie zespołu zaczynają dostrzegać swoje pozytywne intencje i potencjały, chętniej i częściej doceniają swój wkład. Rozmowy stają się żywe, pozbawione osądów. Ludzie dzielą się odczuciami i tym, co dla nich ważne bez wytwarzania oporu w innych. Zadają więcej pytań, by zwiększyć wzajemne zrozumienie.⁽³⁾ Podejmują ze sobą żywe dyskusje nad problemami i wspólnie poszukują najlepszych rozwiązań, które zawierają zarówno cele indywidualne jak i zespołowe.

Praca z zespołami jest w istocie ich transformowaniem. Jak zatem ocenić postępy tego procesu? Posłużyć nam może pozytywnie sformułowana piramida inspirowana Lencionim. Dla mnie jest ona osobistym barometrem, który pokazuje, czy zespół, który tworzę lub któremu towarzyszę w rozwoju, idzie w dobrą stronę.



Rys. Wskazówki dla zespołów – opracowanie własne na podstawie piramidy dysfunkcyjnej pracy zespołowej P.

Kto może pomóc integrować i rozwijać zespół

Wspominałam wyżej o trenerach, coachach, facylitatorach. Czy działań integracyjnych i rozwojowych nie mogą prowadzić po prostu członkowie zespołu? Mogą, jeśli potrafią. I jeśli bolączki, którym chcą zaradzić, nie są dla nich np. zbyt angażujące emocjonalnie (bo jako osoby działające w ramach tego samego systemu są zaangażowane w problemy i konflikty). Jeśli tak się dzieje, wówczas osoba z zewnątrz jest bardziej pomocna. Działania naprawcze realizowane wewnątrz zespołu przez niego samego są z pewnością łatwiejsze, jeśli zespół brał wcześniej udział w profesjonalnie prowadzonych zajęciach. Osoby do niego należące mają wtedy świadomość pewnych procesów, rozwinęły swoje umiejętności komunikacyjne. Tak było np. podczas Akademii Animacji Lokalnej prowadzonej przez Fundację Rozwoju „Dobre Życie”. Kształciliśmy zespoły realizujące inicjatywy lokalne. Każdy zespół pracował nad swoją inicjatywą samodzielnie i większość pojawiających się trudności rozwiązywał we własnym gronie. Jednak w kilkumiesięcznym procesie tworzenia i realizacji inicjatywy miał dostęp do szkoleń prowadzonych przez trenerów oraz możliwość korzystania z indywidualnych rozmów z tutorami.

Możesz się kształcić do roli trenera, facylitatora lub animatora. I może to być, zapewniam, fascynująca droga.⁽⁴⁾ Jeśli nie masz takich planów, lub potrzebujesz już teraz wsparcia dla swojego zespołu czy społeczności, możesz po prostu zaprosić do współpracy takie osoby.

Kluczem do wyboru odpowiedniego specjalisty jest nie to, co ma na wizytówce, czy to, co pisze w mediach społecznościowych, ale to, jakie faktycznie ma kompetencje. Ukończenie szkoły trenerskiej, szkoły facylitatorów, szkoły coachingu czy tutoringu może być cenną wskazówką. Ważne jest jednak, co ta osoba faktycznie wyniosła ze szkoły i czy zdobyła praktyczne doświadczenie w realizacji zadań zbliżonych do tego, jakie nam są potrzebne. Jakie zajęcia prowadziła i w jakim wymiarze godzinowym? Czym innym jest umiejętność prowadzenia godzinowego wykładu, a czym innym angażowanie grupy w wartościowe procesy rozwojowe podczas dwudniowych czy dłuższych warsztatów. Możemy również zapytać, jak ta osoba w ostatnich latach rozwijała swoje kwalifikacje, w jakich kursach uczestniczyła, czy swoje zajęcia poddaje superwizji, czy współpracuje z rekomendowanymi osobami i instytucjami, i w jakim charakterze jest to współpraca. Czym innym jest bycie koordynatorem i organizatorem szkoleń, debat i konferencji, a czym innym jest ich planowanie koncepcyjne i prowadzenie.

Dlaczego zdecydowałam się poświęcić temu zagadnieniu część artykułu? Nie jeden raz na spotkaniu z zespołem, który ma kłopoty, lub z jego szefową czy szefem, zdarzyło mi się słyszeć: „Myśmy już szkolenia mieli i to nic nie dało”. Po wejściu w szczegóły okazywało się, że to, przez co przeszedł zespół, nie miało nic wspólnego z profesjonalną pracą grupową. Ludzie stracili cenny czas, a nie zdobyli ani nowej wiedzy, ani umiejętności potrzebnych, by coś zmienić. To przykre. Jednak zamiast zniechęcać się tym, że rynek szkoleń jest zepsuty, staram się pozostawać w obszarze swojego wpływu. Wyjaśniam, czym są działania, które prowadzę w ramach swojej i innych firm szkoleniowych i eventowych oraz w Fundacji Rozwoju „Dobre Życie”. Opowiadam o narzędziach aktywnego rozwoju, jakie stosujemy – np. dramie, teatrze interaktywnym, Open Space, pracy z ciałem, metaforą, opowiadaniem historii, metaforą i fotografią.

Praca z zespołami może być twórcza, włączająca, pobudzająca do refleksji i wówczas przynosi efekty. Nie tylko ja je widzę, ale przede wszystkim same członkinie i członkowie zespołów. Wtedy można usłyszeć: „Teraz dogadywanie się z innymi wydaje się już dużo łatwiejsze, dziękujemy!” lub „Gdybyśmy wcześniej mieli ze sobą tyle interakcji, co na Pani szkoleniu, to praca przy tym projekcie szłaby nam dużo lepiej”.

Budowanie i prowadzenie zespołów to duży wysiłek. Jednak satysfakcja z synergii, jaka się wytwarza między ludźmi i efektów, które nigdy nie ujrzałyby światła dziennego, gdyby nie zespoły, są nie do zastąpienia. Pewnie dlatego i ja, i Ty jesteśmy wciąż tak zafascynowani zespołami i pracą zespołową.

redakcja językowa i korekta: Paulina Firak
grafika zespołu: www.freepik.com
grafiki piramid i skład: Grzegorz Podlipniak



Aleksandra Chodasz

Jestem trenerką i facylitatorką oraz superwizorką metody dramy. Do prowadzonych przeze mnie warsztatów, debat i konferencji, wnoszę energię, ruch i radość. Dbam, by były źródłem inspiracji do rozwoju i działania. Tworzę przestrzeń, w której jest miejsce na różnorodne interakcje i przeżywanie. Nie lubię sztampy, nudy i bierności, dlatego stawiam na nowe w Polsce, angażujące metody. Wykorzystuję dramę, storytelling, pracę z ciałem i Open Space Technology. Specjalizuję się w integracji zespołów i społeczności, komunikacji, współpracy, mocnych stronach, motywacji i pewności siebie. Lubię pracę zarówno z młodzieżą, studentami, nauczycielami, trenerami, jak i sprzedawcami, menedżerami i burmistrzami. Od kilkunastu lat **uczę metody dramy**, dzieląc się narzędziami, entuzjazmem i wspierając trenerów i coachów w jej wykorzystaniu. Prowadzę **Fundację Rozwoju „Dobre Życie”** i firmę szkoleniową **Drama i Open Space Technology Ola Chodasz**.



Artykuł powstał w ramach projektu „Aktywni lokalnie” realizowanego przez Fundację Rozwoju „Dobre Życie”. Projekt jest w 2019 roku współfinansowany ze środków otrzymanych od Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich oraz ze środków Gminy Krasne i Gminy Strzyżów.

⁽¹⁾ Lencioni Patrick - „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie”, MT Biznes, Warszawa 2016

⁽²⁾ Lista opracowana na podstawie: Gellert Manfred, Nowak Claus - „Zespół”, GWP, Sopot 2008 i z własnych doświadczeń pracy z zespołami

⁽³⁾ O tych i innych umiejętnościach komunikacyjnych pisze w sposób jasny i praktyczny John R. Stoker w „Overcoming Fake Talk: How to Hold REAL Conversations that Create Respect, Build Relationships, and Get Results”, książce wydanej przez wydawnictwo McGraw-Hill Education w 2013 r.

⁽⁴⁾ Zapraszamy do udziału w profesjonalnych szkoleniach Fundacji Rozwoju „Dobre Życie” oraz do zapoznania się z publikacjami o pracy z ludźmi, które są dostępne bezpłatnie na stronie: www.dobrezycie.org/publikacje