

Bliskość – Zasoby - Odpowiedzialność

Niniejszy artykuł prezentuje model budowania zespołu, wykorzystywany przez autorów w pracy szkoleniowej. Rozpoczyna się od jego opisanie, genezy i podstawowych założeń. Następnie przedstawione zostaną efekty osiągnięte dzięki prezentowanemu podejściu na przykładzie wybranego projektu szkoleniowego. Uwzględniony zostanie także wpływ modelu i realizowanych w jego ramach zadań na procesy zachodzące w grupie. Poniższe opracowanie nie ma charakteru pracy naukowej, to raczej wypowiedź praktyków adresowana do praktyków i zaproszenie do eksperymentowania z proponowanym rozwiązaniem.

Budowanie zespołu w literaturze i praktyce działań szkoleniowych

Sytuację na rynku literatury poświęconej budowaniu zespołu można przedstawić w dwóch zdaniach: Sporo jest dostępnej literatury dotyczącej wspierania pracy zespołowej. Niewiele jest pozycji dotyczących szkoleniowego wspierania budowania zespołu.

Łatwo więc odnaleźć definicje pracy zespołowej, którą można wykorzystywać na potrzeby szkoleń, na przykład: Praca zespołowa to prowadząca do osiągnięcia konkretnego celu współpraca specjalistów, charakteryzujących się różnorodną wiedzą i różnymi umiejętnościami, pracujących razem nad zdefiniowanym, złożonym zadaniem, projektem lub problemem, według wspólnie ustalonych zasad. Łatwo znaleźć także zestaw elementów, które - zdaniem autorów - definiują Super Zespół, wśród których można wymienić: sukces pracy, atmosfera w zespole, wolność od hierarchii i niski poziom rywalizacji, lojalność, wzajemne zaufanie, akceptacja i uznanie, optymalne wykorzystanie potencjału. Można próbować na łono pracy zespołowej przenosić klasyczne ujęcia procesów zachodzących w grupie, na przykład opierając się o model składający się z czterech faz: orientacji i zależności; konfliktu i buntu; spójności i współpracy oraz celowej i świadomej aktywności grupy, a także wspierając grupę w osiąganiu istotnych kroków rozwojowych (w kontekście budowania zespołu fazy te dobrze opisane są w książce Budowanie zespołu. Zestaw narzędzi). Wszystkie te publikacje niewiele jednak mówią na temat tego, jak budowaniu zespołu można się przysłużyć wydarzeniem o charakterze szkoleniowym.

W jedynej dostępnej publikacji, poświęconej szkoleniowemu wspieraniu budowania zespołu, autorstwa Kossowskiej i Sołtysińskiej (Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe – ćwiczenia, formularze, wskazówki dla prowadzącego (2006) Kraków, Oficyna Ekonomiczna) model budowania zespołu zawiera kilka modułów: przemiana grupy w zespół, porozumiewanie się, procesy zachodzące w zespole, organizowanie pracy, przewodzenie zespołowi, rozwiązywanie konfliktów w zespole. W zasadzie jest to kompetencyjne podejście do budowania zespołu, u którego podstaw leży przekonanie, że efektywny zespół to taki, który posiada kompetencje do skutecznej pracy zespołowej. Same autorki piszą we wprowadzeniu, że podstawowym celem szkolenia, wykorzystującego zamieszczone tu materiały, jest rozwijanie i doskonalenie kompetencji w zakresie pracy zespołowej.

Drugim ważnym źródłem wiedzy na temat szkoleniowego budowania zespołów jest analiza tego, co mają do zaoferowania firmy szkoleniowe (zarówno pod kątem formy prowadzonych działań integracyjnych, jak i merytorycznej zawartości programu takich szkoleń). W warstwie pomysłów fabularnych na zajęcia z zakresu budowania zespołu najczęściej wykorzystywane są:

- treningi outdoorowe, oferujące takie atrakcje jak paintball, mosty linowe, quady, samochody offroad;
- treningi wykorzystujące motyw „przełamania siebie”, pokonywania swoich ograniczeń (wspinaczka, jaskinie, skoki spadochronowe);
- wzorce polegające na rywalizacji kilku podgrup w ciągu dnia;



○ scenariusze CSRowe, czyli grupowe wykonanie zadania wpisującego się w politykę społecznej odpowiedzialności biznesu (wykończenie sali w przedszkolu, przygotowanie placu zabaw, itp.);

○ gry scenariuszowe (fabularne rozgrywki toczone w określonej konwencji).

W warstwie merytorycznej większość dostępnych programów opiera się na podejściu kompetencyjnym („żeby zintegrować zespół, trzeba nauczyć go, co to znaczy być dobrze działającym zespołem”). Wśród ćwiczonych kompetencji zazwyczaj pojawiają się: komunikacja, współpraca zespołowa, organizowanie pracy zespołu, rola lidera, normy zespołowe, radzenie sobie z konfliktem. W tego typu programach usprawnianie pracy zespołu i czynienie go bardziej efektywnym polega na rozwijaniu konkretnych, jednostkowych umiejętności jego członków.

Model: Bliskość – Zasoby – Odpowiedzialność

Od lat pracujemy w zakresie budowania zespołu, wykorzystując z powodzeniem powyższe schematy działania. W wielu przypadkach takie podejście zdawało egzamin, głównie w tych, w których potrzeba szkoleniowa określona jako integracja zespołu, okazywała się de facto potrzebą rozwoju umiejętności jego członków w zakresie komunikowania się, organizacji pracy czy konstruktywnego wykorzystywania ról grupowych. Szukaliśmy jednak modelu pracy, który mocniej będzie tworzył warunki do efektywnej współpracy

na co dzień, a główny nacisk położony zostanie na postawy uczestników względem grupy jako całości i względem siebie nawzajem.

Obecnie posługujemy się w projektach modelem integracyjnych, którego celem jest rzeczywista integracja członków zespołu, a nie rozwinięcie kompetencji w zakresie współpracy zespołowej. Zakłada on realizację przez trenera aktywności szkoleniowych wykorzystującej trzy elementy: budowania bliskości, zachęcania do pracy na zasobach grupy oraz budowania odpowiedzialności za zadanie. Założenie modelu wyrażone w trzech punktach brzmi:

1. Budujemy bliskość i zaufanie w grupie uczestników;
2. Pozwalamy im poznać swój potencjał i zasoby, którymi dysponują;
3. Dostarczamy aktywności, w której konieczne jest przyjęcie odpowiedzialności za wynik pracy.

Podejście bliskość-zasoby-odpowiedzialność zakłada, że kluczowe i pierwotne dla rozwoju efektywnej pracy zespołowej jest zbudowanie zaufania i bliskości. W tym obszarze trener powinien koncentrować się na dostarczeniu uczestnikom doświadczeń pozwalających na otwarcie się, wzajemne poznanie, nie tylko na powierzchniowym poziomie, a także eksplorowanie różnic i podobieństw. Ta część powinna również dostarczać uczestnikom doznań emocjonalnych, najlepiej wynikających z interakcji zachodzących się między nimi.

Drugim elementem modelu jest praca na zasobach. Jej celem jest stworzenie okoliczności do eksplorowania potencjału grupy, zestawu umiejętności przez nią posiadanego, zastanowienia się nad unikalnymi elementami, które dany ze-

spół wyróżniają i stanowią jego siłę. W tym miejscu jest przestrzeń na zadania wymagające współpracy, dotyczące kwestii podejmowanych ról grupowych. Trzecim filarem modelu jest rozwijanie poczucia odpowiedzialności za wynik pracy zespołu. Polega na skonfrontowaniu osobistych celów uczestników z zadaniem wykonywanym na rzecz dobra grupy.

Opisywane szkolenie

Po przedstawieniu teoretycznych wykładni bliskiego nam modelu, opiszemy, jak znosi zderzenie z rzeczywistością szkoleniową. Wykorzystamy do tego doświadczenia z jednego dnia z projektu HiPoCamp - wydarzenia szkoleniowego, które realizowaliśmy w październiku 2011 roku. To projekt rozwojowy przeznaczony dla osób przejawiających potencjał w zakresie uczenia i rozwijania innych - trenerów, coachów, konsultantów HR. Uczestnikami edycji 2011 była grupa 30 osób - praktyków w zakresie prowadzenia działań rozwojowych (w większości trenerów i absolwentów szkół trenerów). Przez cztery dni rozwijaliśmy kompetencje tej grupy w zakresie zaawansowanych narzędzi pracy trenerskiej. Drugiego dnia projektu sięgnęliśmy po model integracji.

Plan szkolenia

Zgodnie z założeniami, szkolenie było bardzo intensywne – rozpoczęło się o godzinie 9:00 a ostatnią aktywność, wybory Marszałka, zaplanowano na godzinę 21:00 (w międzyczasie uczestnicy mieli przerwy, posiłki i czas, który mogli wykorzystać zgodnie z własną potrzebą). Przebieg szkolenia prezentuje tabelka na stronie obok.

Metody pozyskiwania danych

Dane do niniejszego opracowania pochodzą z kilku źródeł:

1. Obserwacja trenerów. Obserwacje prowadzono na bieżąco w trakcie trwania warsztatu. Czworo trenerów prowadzących spotykało się w trakcie każdej przerwy oraz pod koniec dnia. Po zakończeniu projektu trenerzy przeanalizowali przebieg poszczególnych dni pracy w każdej z grup szkoleniowych oraz podzielili się swoimi obserwacjami na temat funkcjonowania poszczególnych uczestników. Co ważne, rozmowa ta miała miejsce przed dokonaniem analizy innych źródeł danych.

2. Arkusze analizy pracy grupy, o wypełnienie których proszono uczestników pod koniec każdego dnia zajęć. Arkusz podzielono na dwa obszary: procesu grupowego oraz uczenia się. Pierwszy zawierał refleksje uczestników na temat emocji towarzyszących im w danym dniu, oceny własnej roli w grupie i wpływu na procesy w niej zachodzące oraz spostrzeżenia dotyczące kluczowych momentów dla funkcjonowania zespołu. W drugim obszarze analizowano proces uczenia się jednostki i grupy, stąd pytania o to, czego nauczyli się uczestnicy danego dnia, co było dla nich największą wartością merytoryczną i w końcu jakie elementy były szczególnie istotne dla zespołu.

3. Kwestionariusze podsumowujące projekt. W tym narzędziu dwa pytania miały znaczenie z punktu widzenia tego

opracowania: 1. Który moment HiPoCampa był dla Ciebie najbardziej emocjonujący? Dlaczego właśnie ten?; 2. Który moment HiPoCampa był dla Ciebie najtrudniejszy? Dlaczego właśnie ten?

Obserwacje i wnioski

Zacniemy od wymienienia głównych obserwacji poczynionych przez trenerów prowadzących poszczególne cztery grupy. Zwróciliśmy uwagę na następujące elementy:

- Duży poziom pobudzenia emocjonalnego i energii pracy w części poświęconej spełnianiu marzeń (zadowolenie z dawania radości, satysfakcja płynąca z realizacji dobrych pomysłów, energia utrzymująca się do ostatniego realizowanego marzenia);

- Ogromny poziom zaangażowania grupy w przygotowanie i prowadzenie kampanii wyborczej (agitacja wyborcza, hotel zasypyany ulotkami i plakatami, akcje marketingu bezpośredniego, zwołana debata wyborcza w wolnym czasie);

- Duży poziom zaangażowania w przebieg całego dnia szkoleniowego pomimo zmęczenia i długiego czasu zajęć. W debatę wyborczą, która została przez uczestników zorganizowana w ich wolnym czasie około godziny 19 zaangażowało się 29 osób, w wyborach o godzinie 21 głosowali wszyscy;

- Podejmowanie odpowiedzialnych decyzji wyborczych - głównym zadaniem było wybranie najlepszego kandydata i, jak pokazała analiza ilości udzielanych głosów na poszczególnych kandydatów, uczestnicy nie kierowali się tylko tym, czy kandydat pochodzi z ich grupy;

- Komentarze uczestników, określające dzień szkolenia jako męczący i wskazujące, że zaangażowanie było możliwe dzięki poczuciu odpowiedzialności za wynik zespołu;

- W kolejne dni zajęć widoczna tęsknota za spędzaniem czasu w grupie, w której prowadzona była część integracyjna.

Analiza 22 arkuszy, zebranych po zakończeniu dnia integracyjnego, wyglądała następująco:

- 9 osób wskazało, że wiodącą emocją, która im towarzyszyła była radość (kilka osób doprecyzowało, że chodziło o radość spełniania marzeń i wspólnej realizacji zadań). Podkreślali także duży poziom zaangażowania (8 wskazań) oraz duży poziom bezpieczeństwa (5 odpowiedzi);

- Uczestnicy podkreślali zmienność roli przyjmowanej przez nich w trakcie dnia, w zależności od tego, jakie zadanie mieli do wykonania (6 wskazań). Jeśli przyjmowali role liderów, traktowali je sytuacyjnie (3 wskazania);

- W pracy grupy szkoleni zwracali uwagę na radość (7 wskazań), w mniejszym stopniu na sympatię, zaangażowanie (po 3 wskazania) oraz bliskość, wzruszenie, efektywną współpracę i chęć zrobienia czegoś dla kogoś (po 2 odpowiedzi);

Element	Opis	Cel
Spoleczność	Socjometria – uczestnicy oznaczają chorągiewkami na mapie Polski ważne dla nich miejsca	Uruchomienie myślenia w kategoriach podobieństw i różnic
Podział na grupy	Dowolny podział grupy 30 osób na cztery grupy (maksymalnie 8 osobowe)	Zawiązanie się nowych grup, ciekawy materiał do analizy przyczyn powstawania kolejnych grup i jakości ich funkcjonowania
Marzenia – moduł bliskość	Uczestnicy dzielą się na forum grupy swoim marzeniem. Następnie zadaniem grupy jest dosłowne lub metaforyczne zrealizowanie marzeń poszczególnych członków (15 minut na zrealizowanie jednego marzenia)	Zaangażowanie emocjonalne uczestników w zadanie oraz budowanie poczucie bliskości i zaufania
Film o zespole – moduł zasoby	Opracowanie filmu video (kręconego jednym ujęciem), który miał prezentować wyjątkowość zespołu i elementy go wyróżniające	Eksplorowanie potencjału zespołu i zasobów w nim drzemających.
Przygotowanie kampanii – moduł odpowiedzialność	Każda grupa wybiera ze swojego grona najlepszego kandydata na Marszałka HiPoCampa, a następnie organizuje jego kampanię wyborczą	Wzbudzenie poczucia odpowiedzialności za działania grupy, a także indywidualnej odpowiedzialności za dokonanie najlepszego wyboru
Przygotowanie prezentacji	Opracowanie najważniejszych wniosków dotyczących pracy w grupie, które wynikały z doświadczeń całego dnia.	Synteza doświadczeń, refleksja dotycząca grupy i jej pracy
Spoleczność wieczorna	Prezentacja poszczególnych grup	Uwspólnienie wniosków w gronie całej społeczności
Kampania wyborcza i wybory	Przygotowanie kampanii wyborczej kandydata oraz jej przeprowadzenie	Wzbudzenie poczucia odpowiedzialności za działania grupy, w zakresie wybrania odpowiedniego kandydata oraz przygotowania mu kampanii wyborczej

○ Uczestnicy, zapytani o kluczowy moment szkolenia, wskazywali najczęściej dwa elementy z pierwszego modułu, poświęconego budowaniu bliskości i zaufania: zadanie polegające na spełnianiu marzeń (5 wskazań) oraz poranną rundkę, związaną z podzieleniem się swoim marzeniem (4 wskazania).

Jak wspomniano wcześniej, uczestnicy w arkuszu analizowali warstwę procesu grupowego i warstwę uczenia się grupy. I chociaż w niniejszym artykule koncentrujemy się na wątkach procesowych, przytoczymy także wybrane ko-

mentarze z obszaru uczenia się, dotyczące stosowania modelu. Najważniejsze głosy brzmiały:

○ Model Bliskość-Zasoby-Odpowiedzialność jest z jednej strony innowacyjny, z drugiej intuicyjny;

○ Kluczowe jest ułożenie kolejności zadań w taki sposób, żeby wzrastało zaangażowanie;

○ Ważny jest dobór narzędzi, które w prosty sposób będą budować zaufanie i bliskość - gwarantuje to zintegrowanie grupy i zbudowanie głębszej relacji;

○ Team Building budowany na bliskości i współpracy jest lepszy niż rywalizacyjne formy zajęć i inne tradycyjne modele.

Ankieta podsumowującą projekt wypełniło 24 z 30 uczestników. Na pytanie „Który moment HiPoCampa był dla Ciebie najbardziej emocjonujący? Dlaczego właśnie ten?” uzyskano jednoznaczne odpowiedzi (kolejne wskazania miały 2 lub zaledwie 1 głos) - 21 osób wskazało na szkolenie poświęcone budowaniu zespołu, 14 doprecyzowało, że chodzi o moduł poświęcony bliskości (spełnianie marzeń). W odpowiedziach na pytanie o powód takiego wyboru podkreślono: radość ze spełniania marzeń innych osób, otwarcie oczu na potrzeby członków zespołu, realne poczucie bliskości z grupą, otwarcie się na grupę, kreatywność w tworzeniu pomysłów, wyzwolone zaangażowanie i entuzjazm. Z kolei na pytanie o najtrudniejszy moment w projekcie 4 osoby wskazały na wybory w trakcie dnia integracyjnego, zwracając uwagę na to, że zadanie było okazją sprawdzenia siebie, uwalniało silne emocje, wymuszało konieczność działania pomimo zmęczenia i niechęci do udziału w proponowanej aktywności.

Podsumowanie

Zebrane obserwacje pozwalają wysnuć wniosek, że zastosowany model prowadzenia działań integracyjnych sprawdził się. Wzajemne spełnianie marzeń, realizowane w module „bliskość”, ułatwiło zbliżenie się uczestników oraz ich otwarcie na siebie, a także dostarczyło przyjemnych i wzmacniających doznań emocjonalnych. Zadanie w module „praca na zasobach” pozwoliło na wyeksponowanie unikalności każdego z zespołów (każdy z filmów stworzonych przez grupy wykorzystywał inne pomysły fabularne i formalne), zbudowało poczucie wyjątkowości i pozwoliło uczestnikom zdać sobie sprawę z własnego wkładu w pracę zespołu. Część szkolenia, powiązana z wyborem kandydata na Marszałka i przygotowaniem kampanii wyborczej, zbudowała odpowiedzialność za wynik, zaangażowanie w przebieg działań i inwestowanie czasu nawet poza oficjalnymi godzinami szkolenia.

Nie unikając krytycznego spojrzenia na własne pomysły, zdajemy sobie sprawę, że wszystkie zaprezentowane obserwacje pokazują jedynie, że w przypadku tego konkretnego wydarzenia szkoleniowego nasz model spełnił swoje zadanie. Nie oznacza to oczywiście, że jest on jedynym słusznym. Dotychczasowe doświadczenia zachęcają jednak do dalszej jego eksploracji.

Wskazówki praktyczne – jak stosować model?

Celem artykułu była prezentacja modelu integracji zespołu, ale też zachęcenie do jego stosowania. Oto obszary, nad którymi warto się zastanowić przy próbie jego implementacji w realizowane projekty szkoleniowe:

○ Głębokość zadania otwierającego. Autorzy zdecydowali się na zadanie głębokie i odważne, wychodząc z założenia, że uczestnicy – trenerzy z doświadczeniem będą gotowi na dużą otwartość, dzielenie się swoimi emocjami, gotowość do otwartej komunikacji nawet w obszarze marzeń.

○ Plan szkolenia. Zaprezentowano wersję, która praktycznie pozbawiona jest rytuałów startowych szkolenia (przedstawienie się grupy, kontrakt), ponieważ część integracyjna została zrealizowana drugiego dnia szkolenia. Wszystkie te elementy znalazły się w programie dnia pierwszego.

○ Intensywność dnia szkoleniowego. Wydłużony dzień szkoleniowy (od 9:00 do 21:00) wiązał się z dużą intensywnością zajęć, co umożliwiło obserwacje, jak wygląda kwestia podejmowania odpowiedzialności za zadania przy silnym zmęczeniu. W normalnych okolicznościach realizację modelu warto rozłożyć na dwa dni szkolenia.

Wspomniano wcześniej, że prezentowany model koncentruje się nie na rozwijaniu umiejętności uczestników, a raczej na kształtowaniu ich postaw względem siebie nawzajem i zespołu. Chcą jednak wpływać zarówno na postawy, jak i rozwijanie kompetencji w zakresie współpracy zespołowej, warto w strukturze logicznej szkolenia uwzględnić model Bliskość–Zasoby–Odpowiedzialność z wplecionymi wń zadaniami umożliwiającymi rozwój określonych umiejętności.

LITERATURA CYTOWANA

M. Geller, C. Nowak Zespół. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk 2008

D. Mackin Budowanie zespołu. Zestaw narzędzi. REBIS 2011

M. Kossowska, I. Soltysińska Budowanie zespołu



Justyna Matras, Rafał Żak

– Trenerzy specjalizujący się w realizacji projektów szkoleniowych i doradczych, przede wszystkim z obszarów zarządzania, HR oraz rozwoju kompetencji trenerskich. Artykuł powstał w oparciu o projekt szkoleniowy entrepreno - grupy niezależnych trenerów-ekspertów skupionych wokół jednej marki i wspólnych standardów pracy i etyki zawodowej.