



SPÓJNA
INTEGRACJA
REGIONALNA
EKONOMII
SPOŁECZNEJ II

Jak w siedmiu krokach zorganizować pracę małego zespołu

Magdalena Jasińska



Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych
Warszawa 2023

www.stowarzyszeniestop.pl



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Może się wydawać, że mały zespół nie potrzebuje zorganizowania, bo może zorganizować się sam. Wszyscy się znają albo mogą dość łatwo się ze sobą poznać. Mają codzienny kontakt, w którym pozornie trudno o komunikacyjne szумы albo nieporozumienia. Nie dajmy się jednak zwieść pozorom. Poświęcenie uwagi dobrej organizacji pracy i zainwestowanie w to czasu zawsze się opłaca, bez względu na to, czy zespół tworzą cztery, czy dwadzieścia cztery osoby.

1. ZACZNIJ OD KONTRAKTU

Czym jest kontrakt?



Kontrakt to zbiór zasad określających współpracę w grupie, wypracowany wspólnie przez wszystkie osoby, które ją tworzą.

Idealnym momentem do budowania kontraktu jest początek pracy powstającego zespołu. Jeżeli jednak twój zespół pracuje ze sobą już od dłuższego czasu i nie ma kontraktu, to nie rezygnuj z tego narzędzia. Dzięki zebranych, usłyszanych, zapisanych i dokładnie omówionym zasadom wszystkim osobom będzie się pracowało łatwiej, efektywniej i w poczuciu bezpieczeństwa.

Kontrakt, podobnie jak dobra umowa, pomoże nam określić zasady współpracy, poznać bądź ustalić zwyczaje, jakie mają panować w grupie, odsłonić, co dla kogo jest oczywiste (i odkryć, że nie mamy takich samych „oczywistości”), oraz ustalić, czego potrzebujemy, by pracować efektywnie, płynnie i w dobrej atmosferze. **Kontrakt daje jasność, czego potrzebują osoby, z którymi pracujemy, w jaki sposób chcą się ze sobą komunikować i co jest dla nich ważne w pracy.**

Prawnicy czki mówią, że umowy pisze się na czas wojny. Podobnie jest z kontraktem. Rozpoczynając pracę w nowym zespole, nie zakładamy konfliktów, nieporozumień czy napięć. Mogą się one jednak pojawić w trakcie i dobrze jest się na to przygotować.



Dobry kontrakt pomaga uniknąć wielu kryzysów. Może być także narzędziem, dzięki któremu będziemy przez nie przechodzić łagodniej – w trudnych chwilach możemy się na nim oprzeć i odwołać do zasad wypracowanych na początku wspólnej drogi.

Spotkania integracyjne pozwalają dostrzegać różnorodność grupy¹. Sporządzanie kontraktu jest takim momentem, w którym możemy się rzeczywiście zatroszczyć o potrzeby poszczególnych osób i zadbać, by wszyscy poczuli się częścią zespołu, co – jak wiemy – znacząco podnosi poziom motywacji i satysfakcji z pracy.

Kilka zasad pomocnych w tworzeniu kontraktu:

- Na wypracowanie kontraktu poświęć osobny czas.
- Zadbaj, by na spotkaniu były obecne wszystkie osoby tworzące zespół.
- Przygotuj dużą kartkę i mazaki (ważne, by wszystkie osoby widziały kolejne punkty, które się pojawiają).
- Umów się z zespołem, jak chcecie się ze sobą komunikować, wypracowując kontrakt (komunikat JA, czyli mówienie we własnym imieniu, nieprzerywanie sobie nawzajem, niekończenie wypowiedzi za innych, aktywne słuchanie – te zasady zawsze się przydają podczas wspólnych rozmów).
- Ustal, kto zapisuje kolejne punkty.
- Przed zapisaniem każdej z zasad pytaj, czy jest ona dla wszystkich jasna i czy wszyscy się z nią zgadzają.
- Rozmawiaj o tym, co jest dla was ważne w pracy zespołowej. Warto podzielić obszar do zakontraktowania na kategorie – mogą to być kwestie związane np. z komunikacją i rozwiązywaniem konfliktów, punktualnością, sztywnymi terminami zadań, zakresami kompetencji i podziałem zadań, codziennym funkcjonowaniem w grupie, potrzebnymi rytuałami, zasadami w pracy online itp.
- Kontrakt jest zawsze otwarty – w każdym momencie możecie do niego wrócić i zmienić wspólnie te zasady, które nie działają, albo dodać takie, których brakuje.
- Na koniec każda osoba podpisuje się pod wypracowanymi punktami.

¹ Więcej o roli integracji mówię w filmie: <https://vimeo.com/stowarzyszeniestop/co-to-jest-integracja>.

Kiedy już skończycie, zadbaj o estetykę kontraktu i powieś go w odpowiednim miejscu w biurze – tak żebyście wszyscy mieli swobodny dostęp do zasad, a osoby z zewnątrz nie mogły ich czytać. Kontrakt jest ważnym wewnętrznym dokumentem waszego zespołu i warto go tak traktować.

2. UWSPÓLNIJ CELE

Czy osoby w twoim zespole wiedzą, czym dokładnie zajmują się pozostali? Czy wszyscy mają taki sam cel, realizując swoje zadania? Czy wiedzą, dokąd zmierza zespół i jaki jest cel projektu, który realizujecie? Czy wiadomo, kto ustawia priorytety dla konkretnych zadań?

Warto poświęcić czas na wzajemne usłyszenie swoich celów i ich uwspólnienie. Zgrany zespół, który wie, jakie ma zasady, jak lubi pracować i w jakim kierunku zmierza, to wielki zasób – należy o niego dbać i go rozwijać.

Podczas uwspólniania celów przydatne jest krótkie ćwiczenie zamieszczone w podręczniku o zarządzaniu projektami metodą **Dragon Dreaming**²:

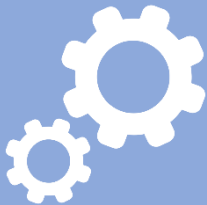
- I. „W ciszy każda osoba samodzielnie pisze na karteczce własny cel główny, który jej zdaniem najlepiej spełnia wymienione wcześniej kryteria.
- II. Jeden z tych celów zostaje zapisany pośrodku dużego arkusza papieru lub na flipcharcie.
- III. Następnie każda osoba może modyfikować, zmieniać, wykreślać lub przepisywać na nowo pierwsze zdanie. Jednak przy każdej zmianie ten/ta, co ją wprowadza, musi wyjaśnić, dlaczego jego/jej zdaniem wprowadzona modyfikacja jest bardziej zwięzła, bardziej włączająca wszystkie cele, lepiej zapamiętywalna lub bardziej inspirująca.
- IV. Powtarzajcie ostatni krok. UWAGA: cokolwiek zostanie zapisane w ciągu 20 minut, staje się głównym celem (misją) projektu. Presja czasowa jest pomocna.

² Metoda zarządzania projektami i organizacjami Dragon Dreaming wywodzi się od Aborygenów. Opiera się na założeniu, że cały projekt (zadanie) możemy potraktować jako marzenie, które wspólnie śnimy – najpierw je uściślamy i wymyślamy, później planujemy, następnie realizujemy, a na końcu świętujemy osiągnięcia i zrealizowane cele. Wyjątkowość metody polega na uruchamianiu potencjału całego zespołu i włączaniu go w każdy element powstawania projektu.

[...] Warto często przypominać sobie o tym, że lepsze jest wrogiem dobrego: debaty na temat znaczenia i sensu słów potrafią błyskawicznie obniżyć motywację całej grupy”³.

3. ZADBAJ O RYTUAŁY

Wiele zespołów ma swoje rytuały, które wzmacniają więzi i wpływają na zaangażowanie pracowników i pracowniczek⁴. W określony sposób rozpoczynamy w pracy dzień i go kończymy, świętujemy urodziny, jubileusze, wspólne sukcesy, omawiamy kolejne etapy podejmowanych działań albo witamy nowe osoby. Wprowadzenie rytuałów i dbanie o ich porządek zwiększa zadowolenie z pracy, zaspokaja potrzebę kontroli i wpływu oraz potrzebę przynależności.



Możesz wymyślić ze swoim zespołem mnóstwo rytuałów, jednak ja namawiam cię przede wszystkim do nadania rytmu, porządku i stałości wspólnym spotkaniom. Może się wydawać, że mały zespół nie potrzebuje regularnych spotkań. W końcu widzimy się codziennie i na pewno wszyscy wiedzą to, co wiedzieć powinni. Nic bardziej mylnego.

Regularne spotkania są kluczowym elementem funkcjonowania grupy i to na wielu poziomach – organizacyjnym, strukturalnym, a także komunikacyjnym. Dzięki takim spotkaniom zespół dowiaduje się m.in., co robią konkretne osoby, na jakim etapie jest realizacja zadań, kto potrzebuje wsparcia, kto może się zaangażować w inne działania, czy priorytety w danym projekcie się nie zmieniły albo czy w międzyczasie nie pojawiły się jakieś nowe zadania. To także dobry moment na sprawdzenie, czy kontrakt nie wymaga doprecyzowania bądź uzupełnienia.

Zastanów się, z jaką częstotliwością powinny się odbywać takie spotkania, by twój zespół pracował efektywniej i komunikował się lepiej. Czy wystarczy raz w tygodniu? A może częściej? Specjaliści od zwinnego zarządzania czasem w start-upach i w branży IT (której metody dobrze przekładają się na inne organizacje i branże, szczególnie tam, gdzie mamy do czynienia z małymi zespołami) zalecają krótkie, efektywne spotkania codziennie. W ten sposób na bieżąco aktualizujemy wiedzę na temat postępów pracy, radzenia sobie

³ *Dragon Dreaming*, s. 19, https://dragondreaming.org/wp-content/uploads/2020/01/DragonDreaming_eBook_polish_V02.09.pdf [dostęp: 8.12.2022].

⁴ Więcej o rytuałach w pracy przeczytasz w książce M. Hagan i O. Kursata *Kreatywne rytuały przydatne w pracy. 50 sposobów na zbudowanie kultury współpracy i zaangażowania*, tłum. D. Gasper, Warszawa 2020.

z wyzwaniami i problemami oraz poznajemy bieżące potrzeby poszczególnych osób. Taka metoda skutecznie wspiera także proces koordynacji pracy.

Marcin Żmigrodzki, wieloletni kierownik projektów w branży IT, zaleca, by codzienne spotkanie zespołu (nazywane StandUpem – ze względu na to, że osoby stoją podczas rozmowy – lub Scrumem) trwało dość krótko i miało sztywne ramy czasowe. W ciągu piętnastu–dwudziestu minut każda z pięciu–dziewięciu osób z zespołu odpowiada na trzy bardzo konkretne pytania:

- **Co zrobiłem_am wczoraj?**
- **Co będę robił_a dzisiaj?**
- **Z czym mam problem?**⁵

Jeśli okaże się, że w zespole zasygnalizowano jakiś problem, wówczas zapisuje się go na osobnej tablicy i organizuje spotkanie osób, które pomogą go rozwiązać.

4. PORZĄDKUJ PRACĘ

Zbieraj najważniejsze informacje po każdym spotkaniu i udostępniaj je swojemu zespołowi. Jeśli na przykład na dużej tablicy z rozrysowanym harmonogramem pracy będziecie zaznaczać kluczowe momenty i osoby odpowiedzialne za dane zadania lub dopisywać pytania, wątpliwości, zmiany czy problemy, to wszyscy będziecie mieli dostęp do ważnych informacji dotyczących postępów waszej pracy.

Zadbaj o wizualizację zadań i wybierz odpowiednie narzędzie, z którego będzie korzystać cały zespół. Warto pomyśleć o wersji internetowej ze względu na łatwy dostęp i możliwość skorzystania z niej w czasie nieobecności w biurze czy pracy zdalnej. Spośród wielu narzędzi internetowych porządkujących pracę zespołu przedstawię ci pokrótce jedno, z którego sama korzystam najczęściej⁶.

⁵ Jak zorganizować pracę małego zespołu dla początkujących część 2, Octigo, <https://octigo.pl/jak-zorganizowac-prace-malego-zespołu-dla-początkujących-czesc-2/> [dostęp: 8.12.2022].

⁶ Zestawienie i porównanie najpopularniejszych narzędzi do zarządzania projektami znajdziesz np. na: <https://sardynkibiznesu.pl/dingsy/programy-zarządzanie-praca-zespołu/> [dostęp: 8.12.2022].



Trello jest przyjazną, intuicyjną w obsłudze aplikacją, która może posłużyć jako wirtualna tablica korkowa. Same i decydujecie, które kategorie działań w niej tworzycie, określcie też osoby odpowiedzialne za realizację danego zadania, stopnie ważności, status danej sprawy. Do zadań można przypinać załączniki i terminy z przypomnieniami. Można robić notatki, prowadzić korespondencję z innymi osobami. Co ważne, aplikacja jest dostępna w języku polskim (zarówno na smartfony, jak i komputery), w wersji darmowej i premium (z trzydziestodniowym okresem testowania).

5. POSTAW NA KOMUNIKACJĘ⁷



Największe osiągnięcia ludzkości powstały dzięki rozmowom. A jej największe niepowodzenia są skutkiem braku rozmowy. [...] Wszystko, co musimy zrobić, to upewnić się, że wciąż rozmawiamy



– mówił Stephen Hawking.

Jeżeli masz możliwość zorganizowania warsztatów dotyczących komunikacji – zorganizuj je. I rób to regularnie, bo jest to ta kompetencja zespołu, w którą warto inwestować. Zawsze.

Już na etapie wypracowywania kontraktu spytaj osoby, jakie wartości są dla nich ważne, i na tych wartościach oprzyjcie komunikację zespołu. Wzajemny szacunek, zaufanie, otwartość, nieprzerywanie sobie, zakładanie dobrych intencji to solidne fundamenty do określania zasad dobrej komunikacji. Zachęcam do wspólnej rozmowy na temat znaczenia danej wartości – im konkretniej i w oparciu o rzeczywiste sytuacje, tym lepiej i jaśniej dla wszystkich.

Przypomnijcie sobie największe sukcesy komunikacyjne i najczęściej popełniane błędy. Przeanalizujcie, czego potrzebujecie, co i jak chcecie komunikować. Ustalcie, jakimi kanałami będziecie komunikować poszczególne tematy. Gdzie rozmawiacie o bieżących kwestiach? Na Slacku (który daje możliwość kategoryzowania wątków), Skypie czy może Messengerze? Czy zgadzacie się na publikowanie tam wątków pobocznych, prywatnych? Jak udostępniacie sobie dokumenty? Gdzie trafiają ważne e-maile? Każdy z elementów warto poddać dyskusji, a potem sprawdzać, czy i jak działa.

⁷ Anna Rutkowska w filmie *Komunikacja w pracy z ludźmi* (<https://vimeo.com/stowarzyszeniestop/komunikacja-w-pracy-z-ludźmi>) szczegółowo opowiada o komunikacji skoncentrowanej na rozwiązaniach.

W określaniu zasad komunikacji zadbaj również o sposób przekazywania sobie informacji, raportowania, delegowania zadań i określania, kto powinien wiedzieć o danej sprawie, dla kogo dana informacja jest ważna. Pochylicie się także nad tematem tzw. wąskiego gardła i decyzyjności – gdzie informacja utyka, kto nie może podjąć decyzji, od kogo jesteście zależne_i.

Nie zapominaj, by zatroszczyć się o odpowiednio skonstruowaną i przekazaną konstruktywną informację zwrotną, której zasady ustalicie wspólnie lub przedstawisz wszystkim osobom w zespole.

6. A CO Z KONFLIKTAMI?

Podobnie jak w przypadku kwestii komunikacyjnych, o konfliktach porozmawiajcie przy okazji konstruowania kontraktu. Sprawdźcie wspólnie, jak chcecie je rozwiązywać, co jest dla was ważne, na co zwracacie uwagę. Jakie zachowania sprzyjają rozwiązywaniu sporów, jakie komunikaty „nakręcają” sytuacje konfliktowe, a jakie je rozładują?

Różnice między osobami będą się pojawiały zawsze, ponieważ konflikty są naturalnym elementem funkcjonowania zespołu. Jednak nie zawsze muszą się one kończyć katastrofalnie. Mogą być otwarciem nowej perspektywy, impulsem do zmiany albo przemodelowania jakiegoś elementu pracy⁸. Ważne, by nie zamiatać konfliktów pod dywan, nie udawać, że nie istnieją, ani nie liczyć, że same się jakoś rozwiążą. Nerozwiązany konflikt doprowadził do rozpadu niejednej relacji, a nawet zespołu.

Istnieje wiele sposobów rozwiązywania konfliktu. Zaproponuj kilka z nich do wyboru swojemu zespołowi. Jedna z metod proponuje cztery kroki:

„Krok 1. Zdefiniuj problem: określ jego źródło, istotę, nazwij przyczyny. Włącz obie strony konfliktu, nie obwiniaj nikogo

Krok 2. Wygeneruj alternatywne rozwiązania: stwórz listę możliwych rozwiązań, nie oceniaj ich

Krok 3. Wybierz najlepsze rozwiązanie: określ plusy i minusy każdego z rozwiązań, zdecyduj o wyborze najwłaściwszego

⁸ Więcej o sposobach radzenia sobie z konfliktami w: M. Scannell, *Zbiór gier z zakresu rozwiązywania konfliktów*, tłum. M. Lipa, Warszawa 2015.

Krok 4. Wprowadź rozwiązanie w życie: określ czas realizacji i monitoruj wykonanie; gdy nie daje to spodziewanych efektów – zdecyduj się na inną opcję”⁹.

7. EWALUJ, DOPYTUJ I SPRAWDZAJ

Planując pracę swojego zespołu, wizualizując zadania i ustalając priorytety, nie zapominaj o regularnym ewaluowaniu waszej pracy. Warto ten proces wcześniej zaplanować i zastanowić się, co, jak i kiedy chcecie ewaluować. Dobrze jest odnieść się do uwspólnionego celu i celów indywidualnych.



Po czym poznacie, że wasze cele zostały zrealizowane, a rezultaty, które zaplanowałyście_lście, osiągnięte? W którym momencie powinniście_nyście sprawdzić, czy wasza praca przebiega według planu i początkowych założeń?

Dobrze zaplanowana i przeprowadzona ewaluacja może być źródłem bardzo konkretnych informacji o zespole i efektach jego pracy. Zmiany możecie wdrażać od razu, nie czekając na sam koniec projektu czy zadania.

AUTORKA

Magdalena Jasińska – trenerka, pedagożka teatru, koordynatorka i ewaluatorka projektów. Prezeska Stowarzyszenia Osnova – Toruń. Członkini Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych, opiekunka procesów w 25 Szkole Trenerskiej Organizacji Pozarządowych. Współpracuje z Fundacją Szkoła z Klasą (w programie Asy Internetu), Fundacją Edukacyjną Przedsiębiorczości oraz z instytucjami kultury. Uczestniczyła w Programie Mentor4Eval Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego. Uczestniczka rocznej grupy asertywności prowadzonej przez Ośrodek Pomocy i Edukacji Psychologicznej Intra.

Szkoli z komunikacji. Wzmacnia współpracę grupy. Pomaga integrować, budować i rozwijać zespoły. Interesuje ją dbanie o dobrostan (cyfrowy, pracowniczy, rodzicielski) oraz praca na zasobach.

⁹ Zespół. Poradnik, <https://poradnik.ngo.pl/zespol> [dostęp: 8.12.2022].

BIBLIOGRAFIA

- Hagan M., Kursat O., *Kreatywne rytuały przydatne w pracy. 50 sposobów na zbudowanie kultury współpracy i zaangażowania*, tłum. D. Gasper, Warszawa 2020.
- Scannell M., *Zbiór gier z zakresu rozwiązywania konfliktów*, tłum. M. Lipa, Warszawa 2015.
- *Dragon Dreaming*, https://dragondreaming.org/wp-content/uploads/2020/01/DragonDreaming_eBook_polish_V02.09.pdf, s. 19 [dostęp: 8.12.2022].
- *Jak zorganizować pracę małego zespołu dla początkujących część 2*, Octigo, <https://octigo.pl/jak-zorganizowac-prace-malego-zespołu-dla-początkujących-czesc-2/> [dostęp: 8.12.2022].
- *Zespół. Poradnik*, <https://poradnik.ngo.pl/zespół> [dostęp: 8.12.2022].
- Warzecha P., *Darmowe programy do zarządzania zespołem – 7 interesujących aplikacji*, Sardyńki Biznesu, <https://sardynkibiznesu.pl/dingsy/programy-zarządzanie-praca-zespołu/> [dostęp: 8.12.2022].