



BUDOWANIE ZESPOŁU

Wybrane formy spotkań zespołowych

Gra zespołowa

Pierwszym skojarzeniem z terminem "teambuilding" jest zazwyczaj obrazek dużej grupy osób w kajakach, przedzierającej się przez las lub wspólnie realizującej jakieś niestandardowe zadanie (np. budującej wieżę z klocków). Gry zespołowe są świetną metodą budowania zespołu z wielu powodów: stanowią przerwę od zawodowej rzeczywistości, są okazją do poznania współpracowników w niestandardowych okolicznościach i "dotarcia się" zespołu podczas angażujących zadań i gier. Spotkanie spędzone na różnych grach i aktywnościach fizycznych nie tylko wzmacnia motywację, ale także potrafi polepszyć komunikację i zbudować zaufanie w zespole (jeśli rezultaty gry są następnie omawiane przez doświadczonego trenera). Zbiór przykładowych gier w języku angielskim znaleźć można na stronie [The Team Building Directory](#). Opisy kilkuset gier w języku polskim zawiera trzyczęściowa seria „Gry Szkoleniowe. Materiały dla Trenerów” Andy’ego Kirby’ego, wydana w Polsce przez Wydawnictwo Wolters Kluwers.

Spotkanie integracyjne

Najprostsza i najmniej ustrukturyzowana forma spotkania zespołu. Jej celem jest lepsze poznanie się członków zespołu poprzez przebywanie razem w przyjemnych okolicznościach (popołudniowa kawa, kolacja, piknik). Organizując spotkanie integracyjne można poprzestać na zapewnieniu odpowiednich warunków (miejsce, jakiś poczęstunek), ale dużo lepiej zadbać także o odpowiednią strukturę – taką, która sprawi że uczestnicy będą mieli okazję poznać wszystkich po równo. Zazwyczaj w sytuacjach społecznych mamy tendencję do rozmawiania z osobami, które już dobrze znamy, a także na tematy, które są dla nas bezpieczne. Dlatego jeśli zależy nam na tym, by spotkanie faktycznie przyniosło efekty integracyjne, można zaproponować tematy do rozmów. Ważne, by były one uniwersalne – np. nie każdy gotuje, więc zamiast tematu „Co ostatnio ciekawego ugotowałeś/aś” lepszy będzie „Potrawa, która Cię ostatnio pozytywnie zaskoczyła”. Z zasady zaczynamy od tematów łatwych i bezpiecznych („Moje ulubione miejsce w naszym mieście”), by następnie przejść do tych wymagających trochę więcej otwartości („Najbardziej w sobie lubię...”).

Oprócz niebanalnych tematów zadbajmy też o rotację partnerów do rozmowy. Klasyczną formą jest dobranie ludzi w pary, w których rozmawiają oni na określony temat np. przez 5 minut. Następnie jedna osoba z pary wstaje i zamienia się z osobą z innej pary, a my dajemy nowy temat do rozmowy. Zamiast par możemy oczywiście stosować większe grupy, a tematy do rozmów zamiast podawane przez prowadzącego mogą być np. losowane z kapelusza.

Przy tym wszystkim należy pamiętać, że takie formy mogą wydawać się z początku sztuczne, dlatego dbajmy o to, by nie stanowiły one treści całego spotkania – a jedynie formę „otworzenia” rozmów, które potem będą kontynuowane w luźnej i dowolnej atmosferze.



Ustalanie zasad współpracy

Każdy zespół potrzebuje pewnych ram działania i norm zachowania. Zazwyczaj wyznaczają je takie dokumenty jak regulamin czy opis stanowiska, jednak nie zawsze jest to wystarczające. Każdy zespół i każda organizacja tworzą własne, niepisane normy i zasady. Niebezpieczeństwem płynącym z takich norm jest to, że nie zawsze są podzielane przez wszystkich, co może powodować konflikty. Dlatego na początku pracy z nowym zespołem, lub w sytuacji rysującego się konfliktu warto o tych zasadach porozmawiać otwarcie.

Rozpoczynając proces ustalania zasad pracy w zespole, należy zadbać o dwie podstawowe rzeczy – obecność wszystkich zainteresowanych i otwartość komunikacji. To drugie zapewniamy poprzez pilnowanie tego, by każdy się wypowiedział, przyjmowanie wszystkich pomysłów i poddawanie ich dyskusji (dyskutując o pomysle, a nie krytykując jego autora lub autorkę).

Kluczowe pytania, na które powinny odpowiadać spisane przez zespół zasady to m.in.:

„Jak powinniśmy się do siebie odnosić, by dobrze nam się razem pracowało?”

„Jak będziemy podejmować decyzje w sytuacjach trudnych?”

„Jak będziemy reagować w sytuacji pojawienia się konfliktu?”

„Co będziemy robić w sytuacji, gdy ktoś nie będzie stosował się do wspólnie przyjętych zasad?”

Spotkanie takie może trwać od kilkadziesiąt minut do 2-3 godzin, a kończąc je należy zebrać deklaracje od wszystkich członków zespołu, że wypracowany zestaw zasad im odpowiada i zobowiązują się do nich stosować. Warto jest też do dyskusji wrócić za miesiąc lub dwa, by sprawdzić czy zasady nie wymagają modyfikacji.

Zagadnienie wspólnego ustalania zasad pracy w grupie jest nieodłączną częścią prowadzenia szkoleń metodami aktywnymi, stąd inspirujące opisy metod i porady znaleźć można w podręcznikach dla trenerów. Dobrym wstępem do tematu jest też artykuł z harcerskiego czasopisma „Czuwaj”, dostępny za darmo na stronach [ZHP Gliwice](#). Należy przy tym wszystkim pamiętać, że w powyższych przykładach tzw. „kontrakt” zawiera się na kilku godzin bądź dni – przy ustalaniu go na potrzeby stałego zespołu, warto poświęcić na to więcej czasu i dokładniej dopytać o szczegóły zgłaszanych punktów oraz ewentualne wyjątki (np. jeśli grupa zdecydowała się na zasadę „Dajemy sobie informację zwrotną o naszej pracy na bieżąco”, warto doprecyzować że nie powinno to być robione przy kimś spoza zespołu).

Spotkanie strategiczne

Podstawą rozwoju każdej organizacji jest posiadanie strategii – zbioru wytycznych co do kierunku, w których chcemy by nasza biblioteka i jej działalność się rozwijała. Dzięki temu różne działania, które prowadzimy są spójne i czytelne dla naszych odbiorców (wiedzą po co można do nas przyjść), jesteśmy lepiej postrzegani na zewnątrz (jako instytucja, która „wie, czego chce”), a decyzje są łatwiejsze do podjęcia („Która z tych alternatyw lepiej realizuje



nasze cele strategiczne?”). Chcąc wypracować misję i kierunki strategiczne dla naszej biblioteki warto zadać sobie takie pytania jak:

„Jakie są, w naszym rozumieniu, podstawowe i najważniejsze elementy naszej pracy?”

„Jak chcemy by Biblioteka wyglądała w perspektywie 3-5 lat?”

„Czym chcemy się wyróżnić?”

„Co chcemy żeby nasi użytkownicy mówili, kiedy ktoś zapyta ich o naszą Bibliotekę?”

Wypracowując strategię dla naszej biblioteki również warto zadbać o udział wszystkich członków zespołu – bądź co bądź, to ich praca decydować będzie o tym, czy ta strategia jest realizowana. Na spotkaniu możemy zatem spytać każdego, jakie jego zdaniem obszary bądź cele są dla biblioteki najważniejsze (używając któregoś z przedstawionych wyżej pytań). W ten sposób zbieramy wiele pomysłów, z których następnie wybieramy te najbardziej dla zespołu istotne (pewną sugestią będą tu kwestie, które pojawią się w wypowiedziach co najmniej kilku osób). Czasami warto też zadbać o tzw. „okres inkubacji”, czyli przerwę (np. kilka dni) między przedstawieniem pomysłów a wyborem tych najważniejszych. Do raz ustalonej strategii należy też wracać co pewien czas (np. co pół roku), sprawdzając czy jest realizowana i ewentualnie modyfikując ją w odpowiedzi na zmiany w bibliotece lub jej otoczeniu.

Zainteresowanym szczegółami procesu wyznaczania celów i strategii organizacji polecam dobrze napisany tekst autorstwa Tomasza Schimanka w ramach serii [„Wiedza i doświadczenie”](#), wydanej przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce (Moduł 2, rozdział „Tożsamość organizacji: misja, planowanie działań i kultura wewnątrzorganizacyjna”).

Burza mózgów

Klasyczna i bodaj najpopularniejsza technika grupowego rozwiązywania problemów. Jej mocną stroną jest udział dużej ilości osób w wymyślaniu pomysłu, co sprawia że członkowie zespołu rozumieją podjęte decyzje, mają okazję na nie wpłynąć, a przy okazji ćwiczą otwartą komunikację. Burza mózgów składa się z dwóch faz: zielonej i czerwonej. Podczas fazy zielonej zbieramy od uczestników wszystkie ich pomysły, które grupujemy i oceniamy dopiero w drugiej, czerwonej fazie. Rozdzielenie elementu zgłaszania pomysłu i jego oceny jest podstawą techniki burzy mózgów i sprawia, że mamy szansę usłyszeć więcej lepszych i niestandardowych pomysłów (dzięki zminimalizowaniu lęku przed oceną, a także twórczemu rozwijaniu pomysłów innych osób). Skrócony, praktyczny opis zasad burzy mózgów znaleźć można na stronach [Fundacji TUS](#), a bardzo wyczerpujące objaśnienie wraz z możliwymi wariacjami techniki zamieścił portal [Governica.com](#).



Świętowanie sukcesu

Jednym z ważnych elementów, który wpływa na motywację, jest docenianie pracy tak zespołu, jak poszczególnych osób. Oczywiście należy zwracać uwagę na błędy i rzeczy, które można poprawić, ale koncentracja tylko na aspektach negatywnych osłabia zaangażowanie i na dłuższą metę demotywuje. Stąd ważnym (a często pomijanym) narzędziem jest spotkanie po zakończeniu danego projektu i wspólne cieszenie się z sukcesu. Forma świętowania jest dowolna – ważne, by:

- a) odpowiadała członkom zespołu (osób niezbyt pewnie czujących się w wodzie nie zabieramy na kajaki) i
- b) nie wymagała żadnego lub co najwyżej minimalnego zaangażowania ze strony zespołu (w końcu ma to być nagroda, nie dodatkowa praca).

Wspólne wyzwanie

Forma budowania relacji w zespole, polegająca na podjęciu się przez grupę osób pewnego długoterminowego przedsięwzięcia – najczęściej sportowego (przygotowanie się i udział w sztafecie, biegu na orientację, etc.) lub charytatywnego (zorganizowanie wycieczki dla dzieci z domu dziecka, koncert charytatywny). Dzięki zaangażowaniu członków zespołu w takie działanie, mają one okazję poznać się w innym kontekście niż biblioteka, a wspólne wartości (zdrowie, aktywność fizyczna, chęć pomocy innym) stanowią świetną podstawę do zacieśniania relacji.

Myśląc o takiej formie budowania zespołu, należy pamiętać o zasadzie dobrowolności – idea takiego czy innego wspólnego wyzwania powinna wypłynąć od konkretnej osoby, która zazwyczaj automatycznie staje się liderem takiego działania.

Lektury uzupełniające:

Kossowska Małgorzata, Sołtysińska Iwona (2011) *Budowanie zespołu*, ISBN: 9788326414572
Maddux, Robert B. (2006) *Budowanie zespołu* (wydanie II), ISBN: 8324604871