# **SZCZEGÓŁOWY OPIS MODUŁÓW TEMATYCZNYCH**

## Wprowadzenie

Moduły tematyczne pokazują przewidywany zakres zagadnień i obszarów problemowych, które powinny zostać zabezpieczone w projekcie przez Wykonawcę. Oznacza to, że na pracę w tych obszarach tematycznych Wykonawca powinien być przygotowany, natomiast to, w jakich proporcjach ułożą się potrzeby danego zespoły wpłynie na to, jak zostaną rozłożone akcenty tematyczne w programie ułożonym dla danego zespołu. Część rozwiązań, celów i efektów może być zrealizowana w formie szkoleniowej, w której kluczowe byłoby minimalizowanie części wykładowej na rzecz treningu. Część oczekiwanych efektów projektu wymaga włączenia elementów coachingu zespołowego, odniesienia się do konkretnej sytuacji i konkretnego momentu, w którym znajduje się zespół – złapanie kluczowych czynników wpływających na stan „kryzysowy” w zespole, obniżenie poczucia niemocy, bezradności, frustracji można osiągnąć wprowadzając coaching zespołowy do projektu.

### MODUŁ 1 – ZWINNY ZESPÓŁ – organizacja pracy w dynamicznym środowisku

#### Jakie problemy ma rozwiązać projekt Odnowa Zespołu?

* Pomóc kierownikowi zespołu i pracownikom zidentyfikować najtrudniejsze sytuacje w obszarze organizacji pracy zespołu i efektywności współpracy – bariery dla szybkiego reagowania, wąskie gardła, źródła presji, chaosu, czynniki zakłócające realizację zadań itp. – zarówno strukturalne, jak i „ludzkie”.
* Pozwolić zespołowi wypracować nowy sposób organizacji pracy w zespole, odpowiadający dynamicznemu charakterowi pracy, w tym pracy pod presją czasu;
* Pozwolić zespołowi rozwinąć kompetencje pozwalające jednocześnie zapewnić ciągłość prowadzenia dłuższych projektów i zareagowanie na sytuacje ad hoc.
* Pomóc wyeliminować przekonanie, że natłok zadań tworzy „sytuację bez wyjścia” i zredukować stres z tym związany.
* Odnaleźć przestrzeń w zespole na wdrażanie zmian, udoskonalanie i konsultowanie sposobu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem roli kierownika.
* Pomóc przewidywać w nieprzewidywalnym świecie.

#### Oczekiwane efekty na poziomie zespołu:

* Zespół zidentyfikuje głównych „złodziei czasu” i wąskie gardła.
* Zespół określi obszary swojego wpływu na efektywność swojej pracy (granice swojej elastyczności) oraz zidentyfikuje potrzeby „twardych” zmian, w których niezbędne będzie wsparcie z zewnątrz, decyzje przełożonych, zmiany strukturalne.
* Zespół wybierze i dopracuje z trenerem kilka narzędzi, które będą stosowane w zespole– powstanie plan wdrożenia zmian.
* Zespół wypracuje strategie reakcji na sytuacje najtrudniejsze dla pracowników i kierownika: np. sytuacje nagłej absencji części zespołu, reakcje na sytuacje kryzysowe, sygnały alarmujące o przeciążeniu/niedoborze zasobów, konieczność szybkiej reakcji na zmiany etc.
* Zespół uzgodni, kto z pracowników, przy wsparciu kierownika, będzie czuwał nad wprowadzaniem nowych schematów pracy, będąc liderem tej zmiany i „radarem” na bieżące potrzeby zespołu z tym związane.

### MODUŁ 2 – RÓŻNORODNY ZESPÓŁ

#### Jakie problemy ma rozwiązać projekt Odnowa Zespołu?

* Uświadomić lub przypomnieć siłę różnic indywidualnych i ryzyka z nimi związane
* Pomóc zaakceptować fakt, że ludzie różnią się między sobą, nie wartościując i nie dzieląc ludzi na lepszych lub gorszych.
* Pokazać jak wiele różnic wnosimy do zespołu – wiek, doświadczenie, różnice biologiczne, motywatory, style poznawcze, style komunikacji, osobowość, temperament.
* Zniwelować poczucie bezradności w sytuacjach, gdy różnice przeszkadzają w porozumieniu.
* Praca na spotkaniach ma zbudować w uczestnikach świadomość współzależności, wspólnych celów - zespół podczas warsztatów powinien wejść w takie doświadczenie pracy zespołowej, w której tylko współdziałając będzie mógł odnieść sukces.
* Mocne strony każdej osoby i to, co wnosi do zespołu powinny wybrzmieć podczas spotkań zespołów
* Warsztaty mają przygotować uczestników do pracy z bardziej zaawansowanymi narzędziami i pozwolić im wybrać, z jakich narzędzi chcą korzystać – FRIS, RMP, inne narzędzia?

#### Oczekiwane efekty na poziomie zespołu:

* Katalog narzędzi, z których zespół planuje skorzystać tu i teraz oraz w przyszłości, np. mapa mocnych stron zespołu, nowy podział zadań zgodnie z kompetencjami
* Kontrakt zawierający najważniejsze reguły współpracy i podpowiedzi - sposoby reagowania w sytuacjach, gdy pojawiają się trudności w relacjach.
* Zespół powinien wyjść z warsztatów z planem, jak odtąd będzie pracować – które nawyki, zwyczaje zostaną zmienione, co pojawi się nowego, kto będzie odpowiedzialny za pilnowanie, aby to się wydarzyło.

### MODUŁ 3 – ASERTYWNY ZESPÓŁ

#### Jakie problemy ma rozwiązać projekt Odnowa Zespołu?

* Poczucie braku granic we współpracy – gdy zespół ma poczucie pracy ponad swoje możliwości zasobowe i nie wie, jak tę sytuację zmienić.
* Poczucie mało efektywnego zarządzania napływającymi zadaniami – zjawisko „worka bez dna”.
* Trudności z wyważeniem komunikacji potrzeb i zapewnienia niezawodnej obsługi klientom wewnętrznym oraz przełożonym – pułapka myślenia: „wszyscy na nas liczą”
* Sposoby uzgadniania potrzeb i możliwości zespołu (granic) i sposobu ich zakomunikowania innym.
* Metody poszukiwania/negocjowania rozwiązań w sytuacjach kryzysowych
* Techniki radzenia sobie w sytuacji wywierania presji.
* Zakotwiczenie zasad komunikacji w wartościach Urzędu, takich jakwspółpraca, szacunek, odpowiedzialność.

#### Oczekiwane efekty na poziomie zespołu

* Ustalone schematy/strategie zespołowego reagowania na sytuacje, gdy natężenie pracy przekracza możliwości zasobowe zespołu – ścieżka działania i propozycje komunikacji.
* Opisane sposoby wypracowania przez zespół wspólnego stanowiska w sytuacjach trudnych, gdy naruszana jest równowaga zasoby-zadania w zespole.
* Zmniejszone poczucie bezradności, biernej roli, zakłopotania kierownika i pracowników w sytuacjach, gdy zespół odczuwa, że jest pod narastającą presją lub w trudnej komunikacyjnie sytuacji.
* Zwiększone poczucie pewności co do tego, jak można zareagować w sytuacji, gdy zespół chce przedstawić alternatywny sposób realizacji zadania.
* Uczestnik będzie potrafił rozpoznać asertywną postawę u osób, z którymi współpracuje i odpowiedzieć na nią, biorąc pod uwagę swoje zasoby i potrzeby.

### MODUŁ 4 – DOBROSTAN ZESPOŁU

#### Jakie problemy ma rozwiązać projekt Odnowa Zespołu?

* Uświadomić zespołowi wpływ członków zespołu na eskalację lub redukcję stresu odczuwanego w pracy na co dzień.
* Pomóc zespołowi zidentyfikować główne źródła stresującej atmosfery, napięć, konfliktów.
* Uświadomić zespołowi skutki długofalowego stresu.
* Nauczyć zespół wychwytywać i właściwie reagować na sygnały alarmowe, w kontekście ryzyka wypalenia zawodowego.

#### Oczekiwane efekty na poziomie zespołu

* Obniżenie poczucia bezradności wobec różnych sytuacji stresowych.
* Obniżenie poziomu napięcia i stresu w zespole.
* Wypracowane mechanizmy wewnątrz zespołu (rytuały, reguły – stosownie do potrzeb), które będą sprzyjać budowaniu poczucia dobrostanu, równowagi na co dzień.
* Stworzenie kotwic bezpieczeństwa i „apteczek pierwszej pomocy” – tj. schematów i strategii działania w sytuacjach kryzysowych (gdy stres kumuluje się lub rozprzestrzenia się w grupie).

### MODUŁ 5 – ZINTEGROWANY ZESPÓŁ

#### Jakie problemy ma rozwiązać projekt Odnowa Zespołu?

* Obniżenie poziomu nieufności w zespole, pomoc w stworzeniu bezpiecznej przestrzeni do tego, aby pozwolić współpracownikom się poznać nawzajem i docenić (zwiększenie poziomu bezpieczeństwa psychologicznego).
* Integracja wieloletnich pracowników z nowymi pracownikami.
* Zauważenie zagrożeń związanych z tym, że jakiś pracownik pozostaje z boku, poza zespołem i uświadomienie sobie mechanizmów, jakie do tego prowadzą (obawy przed oceną, brak zaufania, duże różnice w stylach myślenia i działania itp.).
* Stworzenie okazji do przećwiczenia współdziałania w swobodnej, przyjaznej atmosferze.
* Umożliwienie pracownikom poznania się od bardziej „prywatnej” strony, pokazania swoich mocnych stron, docenienia różnic indywidualnych i wskazanie sposobów na wykorzystanie tych różnic dla realizacji wspólnego celu i wspólnych sukcesów.
* wzbudzenie ciekawości dla wspólnych zadań i wyzwań, z którymi spotykają się współpracownicy w zespole.

#### Oczekiwane efekty na poziomie zespołu

* Wypracowanie z zespołem i kierownikiem nowych narzędzi wspierających wspólną pracę, motywujących do dzielenia się wiedzą, promujących postawy zgodne z wartościami Urzędu, takimi jak zaangażowanie, szacunek, współpraca.
* Dookreślenie, w jakich sytuacjach i w jakim zakresie członkowie zespołu mogą liczyć na siebie.
* Wypracowanie rutyn, schematów, pomysłów na to, aby włączać nowe osoby do zespołu i aktywizować osoby pozostające na uboczu, nie generując dodatkowego stresu i napięć (przeciwdziałanie wykluczaniu).
* Podniesienie świadomości uczestników odnośnie mechanizmów wpływających na poziom bezpieczeństwa psychologicznego w zespole (z określeniem obszarów wpływu lidera zespołu oraz członków zespołu na ten poziom).