Krystyna Abraham-Walasiak

PROWADZĄC ZESPÓŁ

ORGANIZACYJNA ANALIZA TRANSAKCYJNA *w praktyce*



Dla liderów i osób wspierających zespoły

Spis treści

Wstęp 9

Jak korzystać z tej książki 13

Cykl uczenia się: od doświadczenia do działania 13
O czym warto pamiętać 14
Bezpieczeństwo psychologiczne z perspektywy AT 15

Rozdział 1. Analiza transakcyjna – wprowadzenie 19

Czym jest analiza transakcyjna 19
Model stanów Ja 20
Metoda kontraktowa 22
Dziedziny zastosowania AT 22
Organizacyjna analiza transakcyjna 23
Rola AT w Polsce 24

Rozdział 2. „Zespół" – to znaczy kto? DIAGRAM STRUKTURY 25

Zacznijmy od ćwiczenia 25
Diagram struktury 27
Granice zespołu – my a oni 27
Lider a członkowie zespołu 28
Podgrupy w ramach jednego zespołu 29
Granice między działami 31
Napięcia na granicach – diagram dynamiki 32
Spójność 36
Typy granic 37
Wskazówki – na co warto zwracać uwagę 39
Czas na praktykę 41
Kiedy warto sięgnąć po ten model 44

Rozdział 3. W plątaninie ról. MODEL RÓL 45
Zacznijmy od ćwiczenia 45
Model ról 47
Trzy światy 48
Kompetencje ról 50
Ograniczenia 51
Wpływ ról na dynamikę zespołu 52
Wskazówki – na co warto zwracać uwagę 53
Czas na praktykę 57
Kiedy warto sięgnąć po model ról 58

Rozdział 4. Jak twój stosunek do siebie i innych wpływa na relacje zawodowe i współpracę. POZYCJE ŻYCIOWE 61
Zacznijmy od ćwiczenia 61
Pozycje życiowe. "Ja jestem OK, ty jesteś OK" 62
Trójwymiarowy model pozycji życiowych 66
Pozycje życiowe a role 68
Wskazówki – na co warto zwracać uwagę 70
Czas na praktykę 72
Jak wrócić do OK–OK–OK? 73
Kiedy warto sięgnąć po ten model 76

Rozdział 5. Z kim, na co i jak się umawiasz. KONTRAKTY 77
Zacznijmy od ćwiczenia 77
Czym jest kontrakt? 79
Trzy aspekty kontraktu 79
Zasady dobrego kontraktu 81
Kontrakt zespołowy 86
Kontrakt dwustronny 89
Kontrakt trójstronny 91
Dystans psychologiczny 94
Kontrakt wielostronny 97
Czas na praktykę 98
Kroki planowania kontraktowania 99
Kiedy warto sięgnąć po wiedzę o kontraktowaniu 100

Rozdział 6. Dlaczego i w jaki sposób członkowie zespołu podejmują się powierzonych im zadań (lub ich nie podejmują)? Wymiary SYSTEMU ODPOWIEDZIALNOŚCI 103
Zacznijmy od ćwiczenia 103
System odpowiedzialności 104
Odpowiedzialność 104
Wymiary systemu odpowiedzialności 104
Praca z wymiarami systemu odpowiedzialności 109
Oddawanie odpowiedzialności 114
Czas na praktykę 115
Jak korzystać z tego modelu na co dzień? 116
Jak zaadresować potrzeby w każdym z wymiarów? 116
Kiedy warto sięgnąć po model systemu odpowiedzialności 120

Rozdział 7. Czym zespół jest, a czym chcesz, aby był? Proces dostosowania IMAGO GRUPY 121
Zacznijmy od ćwiczenia 121
Czym jest imago grupy 122
Proces dostosowania imago grupy 123
Etap 1 – Kim oni są? 124
Etap 2 – Niektórzy są OK 128
Etap 3 – To ja 130
Etap 4 – Współdziałanie mimo różnic 132
Natura procesu dopasowania imago 134
Grupowe imago grupy 135
Czas na praktykę 137
Kiedy warto sięgnąć po ten model 139

Rozdział 8. I po co to wszystko? AUTONOMIA ORGANIZACJI 141
Zacznijmy od ćwiczenia 142
Autonomia jednostki 143
Autonomia organizacji 144
Autonomia zespołu 149
Systemowe spojrzenie na autonomię 150
Czas na praktykę 152

Już wiesz, jak wspierać budowanie kultury wzmacniającej autonomię 155
Kiedy warto sięgnąć po ten model 156

Zakończenie 157

Od wyzwania do modelu: skorowidz tematyczny 159

Kiedy sięgnąć po który model: przegląd sytuacji 161

Podziękowania 165

Przypisy końcowe 167

Źródła grafik 173

Notatki 175

Wstęp

Terminy gonią. Realizacja ambitnych celów biznesowych jest zagrożona, a zespół wydaje się nie działać najlepiej? Zamiast skupiać się na efektywnej pracy i współpracy jego członkowie przeznaczają czas oraz energię na rozmowy w kuluarach o tym, co komu wolno, a czego nie wolno; kto ma fory u lidera i może pracować mniej; o nowym kliencie, którego nikt nie ma ochoty obsługiwać; o innym zespole, na którego efekt pracy czekacie i przez który pewnie (jak zwykle) opóźni się projekt; o tym, że za czasów poprzedniego szefa było lepiej; o tym, że zastąpi ich sztuczna inteligencja itd. Możesz pewnie swobodnie dodać kilka opcji z Twojego doświadczenia.

Dla wielu osób prowadzących zespół wyzwania związane z relacjami, współpracą i kryjącymi się pod nimi potrzebami nie należą do najłatwiejszych. Ta książka może być dla Ciebie drogowskazem, który pomoże Ci sprawniej poruszać się w tych obszarach. Wierzę, że okaże się ona cennym uzupełnieniem wiedzy o operacyjnym procesie pracy zespołu. Skupimy się na relacjach i współpracy, ponieważ stanowią one paliwo dla efektywności zespołu. Korzystając z narzędzi **analizy transakcyjnej** (AT), podpowiem Ci, na co zwracać uwagę, **by lepiej rozumieć zespół, i jakie działania podjąć, by wesprzeć budowanie współpracy w służbie realizacji celów**. Ta wiedza może być dla Ciebie szczególnie przydatna:

- przy ustalaniu odpowiedzialności i zasad współpracy;
- w zarządzaniu zespołem w okresach zmian, rekrutacji czy przejęcia;
- podczas reagowania na konflikty wewnątrz zespołu oraz w stosunku do innych osób czy zespołów;
- przy pracy z niskim zaangażowaniem pracowników i brakiem brania odpowiedzialności na oczekiwanym przez Ciebie poziomie.

Analiza transakcyjna to koncepcja psychologiczna zbudowana przez Erica Berne'a w latach 50. XX wieku i rozwijana do dziś na całym świecie przez specjalistów m.in. w dziedzinie organizacji. AT pozwala spojrzeć z dystansu na trudne relacyjnie sytuacje i przyspiesza decyzje dotyczące tego, jak skutecznie zareagować*.

Zapraszam Cię do regularnego zatrzymywania się, **wizualizacji** i refleksji oraz do włączania do tego procesu Twojego zespołu. To właśnie w dialogu i dzięki wspólnemu rozumieniu sytuacji wypracujecie najlepsze rozwiązania.

„Wizualizację" rozumiem jako graficzne lub przestrzenne przedstawienie tego, co dzieje się w zespole, procesu czy pomysłu. Może ono przybrać formę schematu, rysunku lub ustawienia przedmiotów. Celem wizualizacji jest ułatwienie zrozumienia oraz komunikacji złożonych zależności w sposób szybki i intuicyjny.

Moja przygoda z AT rozpoczęła się ponad 20 lat temu. Ostatnie dziesięciolecie było dla mnie najbardziej intensywnym czasem uczenia się i praktykowania AT w kontekście organizacyjnym. Każdy nowo poznany model testowałam w pracy z zespołami i menedżerami różnych szczebli organizacji. Widziałam, jaką przynoszą wartość i jak łatwo z nich korzystać. Budowanie efektywnego zespołu, posiadającego sprawdzone narzędzia radzenia sobie z trudnościami we współpracy – to nie psychologiczny wymysł. To fundament niezbędny do realizacji strategii biznesowej i osiągania wyników finansowych.

Pod pojęciem „modelu" rozumiem uproszczone przedstawienie złożonego zjawiska, procesu lub zachowań.

Zdecydowałam się napisać tę książkę, by popularyzować użyteczną wiedzę psychologiczną wśród menedżerów i osób wspierających zespoły. Narrację kieruję przede wszystkim do liderów prowadzących swój zespół. Dla ułatwienia pisania będę zwracać się do Ciebie jako Czytelnika, choć mam nadzieję, że z tej książki skorzysta też wiele kobiet.

* Więcej o założeniach AT piszę w rozdziale 1.

Ta książka to mój subiektywny wybór modeli organizacyjnej analizy transakcyjnej, z których korzystam na co dzień. Nie jest to podręcznik wyczerpujący wiedzę z tej dziedziny. Zdecydowana większość przytoczonych w książce przykładów pochodzi z mojej praktyki w rolach wspierających zespoły, takich jak: Scrum Master, Agile Coach, coach, facylitator czy trener. Pozostałe doświadczenia zdobyłam, samodzielnie prowadząc zespół. Wszystkie imiona podane w przykładach są fikcyjne.

Nie potrzebujesz wiedzy psychologicznej ani o modelach AT, by skorzystać z tej książki. W każdym rozdziale znajdziesz ćwiczenia, które pomogą Ci przekuć teorię w konkretne działania. W różnych rolach Twój zakres odpowiedzialności za budowanie zespołu i zwiększanie jego efektywności może wyglądać inaczej. Procesy dynamiki grupowej są jednak podobne. Książkę adresuję w szczególności do osób, które dopiero budują swoje rozumienie złożonych aspektów relacji i dynamiki zespołowej. Zapraszam Cię do wspólnego odkrywania.

Ta książka jest tylko małym wycinkiem ogromu użytecznej wiedzy z AT, opisanej już przez specjalistów z całego świata. Mam nadzieję, że będą pojawiać się w Polsce kolejne książki prezentujące inne modele albo nowy sposób interpretacji i zastosowania tych samych konceptów. Włożyłam wiele wysiłku w rzetelne podzielenie się wiedzą, odnosząc się do źródeł. Jeśli jako praktyk rozumiesz któryś model inaczej, zapraszam Cię do merytorycznej dyskusji. Ta książka może być początkiem naszej rozmowy o tym, jak budować efektywne zespoły. Jeśli chcesz się ze mną skontaktować, napisz na adres: krystyna@walasiak.pl.

Jak korzystać z tej książki

Zaprojektowałam tę książkę jako **praktyczny poradnik**. Możesz wybrać jedną z **dwóch ścieżek lektury**:

1. Linearna: **czytasz rozdział po rozdziale**, przechodząc od struktury zespołu do coraz bardziej zaawansowanych zjawisk. To najlepszy wybór, jeśli chcesz wzbogacić lub zbudować spójny warsztat liderski.
   Każdy rozdział zakończony jest listą przykładów sytuacji, w których opisany model może być przydatny. Nie jest to lista skończona. Dopisuj swoje pomysły na zastosowanie danego modelu.
2. Punktowa: **masz konkretny problem w zespole? Skorzystaj z indeksu wyzwań** na końcu książki. Pomoże Ci on znaleźć model i ćwiczenia dopasowane do Twojego bieżącego wyzwania.

Ćwiczeń i modeli możesz używać, by patrzeć z perspektywy siebie jako członka zespołu, siebie jako szefa innego zespołu albo siebie jako przedstawiciela większego systemu – działu czy całej organizacji. Zapewne skorzystasz z tej książki w obszarze, w którym jest to Ci teraz najbardziej potrzebne.

Cykl uczenia się: od doświadczenia do działania

Rozdziały od 2 do 8 posiadają stałą strukturę opartą na **Cyklu Kolba**[1] – sprawdzonej metodzie uczenia się dorosłych:

- KROK 1: Twoja sytuacja (**doświadczenie**). Zaproszę Cię do przywołania realnej sytuacji z pracy. Pytania będą miały charakter otwarty, by pobudzić Twoją intuicję i spontaniczną **analizę** przed wejściem w teorię.
  Do autorefleksji zapraszam też w dalszych częściach rozdziału poprzez dodatkowe pytania na marginesach. Każdy rozdział i cała książka kończą się miejscem na Twoje notatki.
- KROK 2: Nowa soczewka (**teoria**). Wprowadzę model z analizy transakcyjnej wraz z przykładami z życia zespołu.
- KROK 3: Twój plan (**praktyka**). Każdy rozdział kończy się ćwiczeniem. To moment na przekucie wiedzy w konkretne działanie, jakie możesz wdrożyć w zespole.

Możesz **planować kroki samodzielnie**, bazując na wnioskach z analizy, lub **wesprzeć się** przygotowanymi przeze mnie konkretnymi **podpowiedziami**. Testując tę książkę z wieloma osobami, zauważyłam, że potrzeby czytelników w zależności od doświadczenia są bardzo zróżnicowane. Z tego powodu zdecydowałam się napisać o niektórych zagadnieniach więcej niż mniej, aby zaadresować możliwie dużo pytań. Mam nadzieję, że znajdziesz tu to, czego aktualnie potrzebujesz.

O czym warto pamiętać

- Ostrożnie używaj tych modeli w odniesieniu do innych osób. Swoje **wnioski traktuj jako hipotezy** do sprawdzenia z innymi, nie jako ich pewną diagnozę. Pomocne może być **włączanie zespołu w analizę sytuacji i wspólne planowanie** usprawnień.
  Eric Berne traktował diagnozę jako proces między dwiema osobami[2]. Zakładał, że jeśli on jako terapeuta ma swój sposób diagnozowania, klient również może mieć swój.
- **Określaj cel analizy** (np. „chcę zrozumieć brak zaangażowania"). Pomoże Ci to intencjonalnie zamienić wnioski w konkretne działania.
- Możesz tworzyć **wizualizacje stanu aktualnego**. Możesz też zobrazować dłuższy **proces zmiany** poprzez ujęcia kilku punktów w czasie.

Każda zmiana jest dobrym momentem na zatrzymanie się i spojrzenie na zespół z dystansu.

- Moje doświadczenia wyrosły głównie z pracy w środowisku zwinnym (agile) w rolach Scrum Mastera, Agile Coacha i menedżera w dużej organizacji. Jeśli Twój kontekst wygląda inaczej – **dopasuj wskazówki do swoich realiów**.
- Dobre, proste modele mają to do siebie, że są bardzo elastyczne. **Używaj ich, jak chcesz. Możesz je modyfikować.** Widzę tę różnorodność na warsztatach, które prowadzę dla menedżerów. Masz lepiej zrozumieć, co się dzieje, by łatwiej było Ci adekwatnie reagować na potrzeby zespołu. Nie chodzi o zdanie egzaminu z właściwego zastosowania danego modelu.
- **Eksperymentuj** z przykładaniem do tej samej sytuacji różnych modeli, aby sprawdzać, co nowego zobaczysz, przyjmując inną perspektywę. Po przeczytaniu całej książki może będziesz mieć kilka ulubionych, najbardziej użytecznych dla siebie narzędzi.
- **Doceniaj** to, co już działa; to, co już wiesz, oraz wysiłek, jaki wkładasz, aby lepiej rozumieć zespół i efektywniej pełnić swoją rolę. To, że dzielę się tyloma wskazówkami, nie znaczy, że znam odpowiedzi na każde pytanie dotyczące funkcjonowania zespołu. Prowadząc zespół, sama popełniałam błędy. Czasem były one bardziej, a innym razem mniej spektakularne. Zawsze jednak stanowiły okazję do nauki.

ROZDZIAŁ 5.

Z kim, na co i jak się umawiasz. KONTRAKTY

Efektywność współpracy w dużej mierze zależy od tego, jak i na co się umawiamy. To, co w analizie transakcyjnej nazywamy **kontraktowaniem**, stanowi fundament każdego sprawnie działającego zespołu. W tym rozdziale przyjrzymy się aspektom i zasadom budowania solidnego kontraktu, jego stronom, które warto włączyć w te uzgodnienia. Dzięki tej wiedzy zweryfikujesz, czy ustalenia wewnątrz twojego zespołu lub z zewnętrznymi partnerami wymagają doprecyzowania, abyście mogli skuteczniej realizować wspólne cele.

Zacznijmy od ćwiczenia

Wybierz jedno zadanie, na które z kimś się umówiłeś. To może być pojedyncze zadanie ustalone z jedną z osób z twojego zespołu albo złożony projekt, w który jesteś aktywnie zaangażowany lub który prowadzisz. Może być to nowa współpraca albo taka, która z jakiegoś powodu jest trudna.

1. Wypisz osoby, które umówiły się ze sobą na realizację tego zadania.

   . . . . . .

   . . . . . .

   Jeśli stron kontraktu (osób czy zespołów) jest więcej, warto rozrysować mapę kontraktów, kto z kim jest na coś poumawiany w kontekście tego zadania. Zrób to w dowolny, intuicyjny sposób. Zwizualizuj, jak wyobrażasz sobie ten układ.

2. Na co konkretnie się umówiliście? Jakie są ustalenia? Mogą dotyczyć m.in. zadań, ról, terminów, sposobu pracy.

3. Jakie masz nastawienie wobec tej współpracy? Jakie masz nadzieje i/lub obawy dotyczące efektów pracy?

4. Na jakie trudności napotkałeś podczas tej współpracy? Co okazało się inne, niż zakładałeś?

5. Czy już na tym etapie masz wnioski dotyczące kontraktowania tej współpracy? Jeśli tak, zapisz je poniżej.

W dalszej części rozdziału podzielę się z tobą wiedzą na temat **kontraktowania**, czyli procesu wspólnego ustalania zasad współpracy. O co warto zadbać, aby kontrakty sprzyjały efektywnej współpracy. Na koniec rozdziału wrócimy do twojego przykładu.

Kontraktowaniu poświęcę więcej uwagi z dwóch powodów:

- Znaczenie kontraktowania w AT – to jeden z filarów AT, o czym pisałam w rozdziale 1. Teoria i praktyka kontraktowania budowane były w odniesieniu do pracy analityka transakcyjnego z klientem terapeutycznym, ale są bardzo łatwo aplikowalne w innych relacjach zawodowych.
- Wiedza o kontraktowaniu w budowaniu i usprawnianiu współpracy wewnątrz zespołu i szerzej – w organizacji – jest szczególnie użyteczna.

Czym jest kontrakt?

Eric Berne zdefiniował kontrakt jako „jawne, obustronne zobowiązanie do realizacji jasno określonego celu lub dokładnie zdefiniowanego toku działań”[29]. Kontraktami w organizacji możemy nazywać ustalenia słowne bądź pisemne dotyczące realizacji konkretnych zadań i celów.

Trzy aspekty kontraktu

Berne[30] zwrócił uwagę na trzy aspekty kontraktu, które mają wpływ na efektywność współpracy.

Aspekt administracyjny, czyli formalno-organizacyjny obejmuje:

- **główny cel organizacyjny i sens działania:** po co, w kontekście jakiego celu organizacyjnego i dla kogo realizujemy dane zadanie;
- **administracyjne ramy współpracy i zasoby:** czas realizacji, budżet (w tym wynagrodzenie) i narzędzia;
- **role i odgórne zobowiązania** stron wynikające z ich stanowiska lub kontekstu organizacyjnego.

Aspekt profesjonalny, czyli merytoryczno-specjalistyczny określa:

- **precyzyjny cel współpracy i kryteria sukcesu:** po czym poznamy, że udało się zrealizować cel;
- **zakres odpowiedzialności ról**: oczekiwania wobec każdej z osób – za co konkretnie odpowiada dana osoba, a za co nie w kontekście realizacji merytorycznego celu, na który się umawiają;
- **metody pracy**: rytm pracy, ścieżki komunikacji, raportowania.

Aspekt psychologiczny, czyli obszar nieświadomych bądź niewyrażonych potrzeb i motywacji, odnosi się do:

- wzajemnych, mniej lub bardziej uświadomionych oczekiwań, nadziei i obaw.

Wymiar ten bazuje na wcześniejszych doświadczeniach stron.

Przykład:

Aspekt administracyjny: Przedstawiciele działu IT umawiają się z osobami z działu prawnego na wdrożenie rozwiązań, by spełnić wymogi prawne oraz zachować ciągłość działania firmy w związku z koniecznością implementacji nowych dyrektyw prawnych do dnia 31 grudnia 2026 roku. W kontekście swoich ról organizacyjnych strona IT odpowiada za przygotowanie, przetestowanie i wdrożenie rozwiązania w systemach. Strona prawników – za dostarczenie wymogów formalnych, konsultowanie i merytoryczną akceptację rozwiązania. Zapewniono odpowiedni budżet projektowy.

Aspekt profesjonalny: Celem wdrożenia jest zaimplementowanie ochrony danych osobowych klientów na etapach X, Y, Z procesu zakupu oraz A, B, C obsługi pozakupowej. Weryfikacja nastąpi na podstawie pozytywnego przejścia testów bezpieczeństwa. Ustalono sposób raportowania (cotygodniowe spotkania statusowe) oraz harmonogram wdrożeń kolejnych etapów. Do końca III kwartału zaimplementowane zostaną zmiany na ścieżce zakupu, a do końca IV kwartału – w procesie pozakupowym.

Aspekt psychologiczny: Obie strony obawiają się spowolnienia działania w III kwartale, ponieważ część kluczowych pracowników będzie na urlopach,

a zależności od innych zespołów mogą spowodować opóźnienia. IT obawia się presji i obwiniania ze strony prawników za rzeczy, na które nie mają wpływu. Prawnicy obawiają się, że ich projekt spadnie na dół listy priorytetów IT. W związku z tym na poziomie profesjonalnym ustalają: wydzielenie dodatkowego, dwutygodniowego bufora czasowego w harmonogramie, ścisłe wyznaczenie osób na zastępstwa urlopowe oraz zasadę, że w razie blokad ze strony innych działów IT natychmiast to zgłasza, a prawnicy pomagają w eskalacji problemu u osób decyzyjnych.

Zasady dobrego kontraktu

Administracyjny i profesjonalny wymiar kontraktu według Claude'a Steinera powinien być zgodny z poniższymi zasadami[31].

1. **Obopólna zgoda** (i zaangażowanie) co do celu, metod i rezultatów współpracy.
   Jednym z przykładów sytuacji kontraktowania w życiu menedżera jest delegowanie zadań. Spójne rozumienie zakładanych rezultatów oraz ustalenie sposobu i rytmu uzyskiwania informacji zwrotnej może zwiększać szansę zrealizowania zadania zgodnie z twoimi oczekiwaniami oraz zmniejszyć ewentualną frustrację u członka zespołu. Niedoprecyzowanie wymagań niejednokrotnie skutkuje marnowaniem czasu i energii na realizowanie zadania w innym kierunku, niż jest oczekiwany.
   Poza zrozumieniem samego celu i zakresu pracy warto też sprawdzić, czy są one przyjęte przez osobę oraz uznane przez nią jako wykonalne. Jeśli uzyskasz tylko pozorne przytaknięcie na dany cel od osoby, którą prosisz o jego wykonanie, jest spore prawdopodobieństwo, że to zadanie nie będzie zrealizowane na czas albo z oczekiwaną przez ciebie jakością.
   To samo dotyczy zespołu i zadań, które mu oddajemy.
   Innym przykładem, gdzie ważną rolę odgrywa obopólna zgoda, jest ustalanie indywidualnych planów rozwojowych osób w zespole. Każda

z nich może chcieć się rozwijać w innym kierunku, specjalizując się w wybranej przez siebie domenie. Równocześnie, patrząc na zespół jako zbiór osób mających za zadanie zrealizować wspólny cel, możesz mieć potrzebę wzmocnienia w najbliższym czasie w zespole określonych kompetencji. Uwzględniając te dwie perspektywy, ważne jest, by indywidualne cele rozwojowe wspierały realizację celów zespołu, albo przynajmniej, by nie były z nimi w konflikcie. Przykładowo, możesz mieć osobę w zespole, która chce dzielić się wiedzą z innymi, rozwijać kompetencje wystąpień publicznych lub prowadzenia szkoleń. Potrzebuje poświęcić na to czas. Jednocześnie wiesz, że przez najbliższych kilka miesięcy musicie skupić się na realizacji bardzo ważnego dla firmy projektu. Dbając o obopólną zgodę, możecie, m.in.:

- wprost ustalić, że wyrażasz zgodę na poświęcenie określonego czasu pracy tej osoby na ten cel rozwojowy dopiero po zamknięciu projektu. Warto przy tym od razu umówić się też na moment weryfikacji tego ustalenia, by dostosować je do bieżącego obciążenia zadaniami w tamtym czasie;
- sprawdzić, czy te kompetencje będą przydatne w realizacji priorytetów zespołu i jawnie z tą osobą zakontraktować się na poświęcenie czasu na rozwój w tym kierunku, bo będzie to użyteczne, np. do edukowania innych pracowników na temat wdrażanego przez was rozwiązania.

Obopólna, rzeczywista zgoda co do celu, metod i rezultatów współpracy oznacza też obustronne zaangażowanie. Nawet jeśli zgodnie z waszymi rolami ten podział jest różny, każda ze stron wkłada swoją część odpowiedzialności, np. przychodzi na spotkanie, dopytuje o postępy i ewentualne trudności, dzieli się informacjami.

2. **Sprawiedliwa wymiana.** Wewnątrz organizacji sprawiedliwa wymiana bazuje w głównej mierze na indywidualnym postrzeganiu tego, czy jest się wynagradzanym finansowo i pozafinansowo, adekwatnie do wkładu w sukces zespołu czy firmy. Jawne lub domniemane dysproporcje w tym zakresie w zespole mogą powodować napięcia, poczucie

niesprawiedliwości, zazdrości i idące za tym bardziej lub mniej świadome konsekwencje w działaniu. Przykładowo, w odwecie za to, że myślę, że jestem gorzej wynagradzana, mogę angażować się mniej niż ktoś, kogo postrzegam jako osobę lepiej wynagradzaną, choć pełni tę samą rolę.
W perspektywie współpracy z innymi zespołami czy jednostkami warto również dbać o równowagę. Nie oznacza to, że zawsze po równo mamy być zaangażowani w wykonywanie jakiegoś wspólnego działania, ale by to obciążenie było adekwatne do pełnionej roli i aby unikać robienia czegoś za kogoś.
Niezależnie od rodzaju tej wymiany, warto, aby była ona zrozumiana i ustalona przez strony kontraktu. Nie zawsze będzie to nawet wymiana jakichś dóbr w tej aktualnej współpracy. Przykładowo, w mentoringu możemy być gotowi dzielić się wiedzą z innymi, bo kiedyś ktoś inny pomógł nam bezinteresownie i chcemy w podobny sposób zachować się względem kogoś innego. Albo mamy przyjemność w uczeniu innych. Albo chcemy nauczyć się czegoś konkretnego i szukamy osób, na których będziemy ćwiczyć. Możemy umówić się też na barter. Jasna intencja może pomóc w doświadczaniu tej wymiany jako sprawiedliwej, nawet jeśli samodzielnie w danej sytuacji się nie odwdzięczamy.

Jak rozumiesz sprawiedliwą wymianę w swoim zespole i roli?

3. **Odpowiednie kompetencje.** Strony kontraktu posiadają kompetencje i uprawnienia potrzebne do skutecznej realizacji celu kontraktu. Do analizy tej zasady możesz skorzystać z wiedzy z rozdziału o rolach. W pracy z osobami mniej doświadczonymi w danej roli warto mieć przy tym na uwadze nieświadomą niekompetencję. Zdarza się, że niepowodzenie realizacji kontraktu wynika z niewiedzy jednej ze stron. Dana osoba może nie być świadoma, że powinna coś zrobić lub zrealizować zadanie w określony sposób. Przykładowo, nie potrafi przygotować realnego harmonogramu projektu, ponieważ brakuje jej doświadczenia w szacowaniu czasochłonności poszczególnych kroków.
Nawet jeśli wszyscy zaangażowani w dane zadanie mają wystarczające kompetencje merytoryczne, ale brakuje im decyzyjności, realizacja ce-

lów może być utrudniona lub spowolniona przez konieczność zwracania się o decyzje do stron trzecich. Może w tym pomóc zapewnienie członkom zespołu możliwie szerokiego zakresu wpływu albo włączenie osób decyzyjnych, by zespół był możliwie samowystarczalny.

4. **Legalny cel.** Na podstawowym poziomie oznacza to działanie zgodnie z prawem. Poszerzam to o etykę i uczciwe postępowanie w relacjach zawodowych.

Kontrakt w aspekcie administracyjnym i profesjonalnym strukturyzuje relację, ale to poziom psychologiczny kontraktu determinuje jego efektywność. Sari van Poelje[32] odnosi to do relacji klient–konsultant, ale równie dobrze może to dotyczyć innych relacji zawodowych.

Kontrakt psychologiczny obejmuje ukryte nadzieje i obawy. Mogą one dotyczyć m.in. samej konieczności współpracy, zadania, którego się podejmujemy, osoby, z którą mamy pracować albo która wymaga od nas dostarczenia określonego efektu czy naszej roli.

Na etapie przygotowań do współpracy i procesu kontraktowania warto otwarcie rozmawiać o nadziejach i obawach. Możecie zapytać wprost:

- „Jakie ryzyka widzisz w realizacji tego zadania?",
- „Co mogłoby stanąć na przeszkodzie, abyście zrealizowali ten projekt na czas?",
- „Czy jest coś, czego oczekujecie od nas w zamian?".

Jeśli z odpowiedzi wynikają jakiekolwiek potrzeby, mają szansę być one uwzględnione w ustaleniach w kontrakcie w zakresie administracyjnym lub profesjonalnym. Mogą okazać się też szybko zrewidowane jako niemożliwe do spełnienia.

Przykładowo, jeśli podejmujesz się zadania na rzecz innego zespołu, mając na poziomie psychologicznym nadzieję, że w ramach rewanżu oni zrobią dla was coś „pod stołem", lepiej nazwij to oczekiwanie wprost. Dzięki temu zyskasz szansę na sprawdzenie realności swoich nadziei. Jeśli taka wymiana będzie możliwa, stworzysz okazję do jasnego

zakontraktowania wzajemnego wsparcia. Jeśli natomiast z jakiegoś powodu druga strona nie będzie mogła się zrewanżować, unikniesz rozczarowania i poczucia bycia wykorzystanym, gdy po zakończeniu prac pomoc z ich strony nie nadejdzie.

Z obawami jest podobnie. Jeśli na starcie nie ufasz, że druga strona dotrzyma terminów, jest spore ryzyko, że będziesz podchodzić do tej współpracy z rezerwą. Możesz wtedy nieświadomie zwlekać z własnymi zadaniami, zakładając, że projekt i tak zostanie przesunięty w czasie.

Czy w jakiejś bieżącej współpracy z kimś widzisz swoje niewypowiedziane nadzieje albo obawy?

Kontraktowałam kiedyś dwa zespoły, gdzie jeden – po spełnieniu określonych warunków – miał przejąć pewien zakres obowiązków od drugiego. Kiedy zapytałam o obawy związane z ich umową, przedstawiciele tego drugiego zespołu podzielili się brakiem wiary, że pierwszy zespół będzie gotowy na czas. Mieli przekonanie, że na pewno coś się przesunie, patrząc na długi horyzont czasowy, na jaki się umawiali. Rozwiązaniem, jakie wypracowali, w odpowiedzi na tę obawę, było ustalenie comiesięcznych spotkań, na których mieli omawiać postęp w przygotowaniu do przejęcia ustalonego zakresu pracy.

Takie same mechanizmy wpływu ukrytych nadziei, oczekiwań, obaw zachodzą wśród członków twojego zespołu. Zarówno, kiedy kontraktują się na coś z tobą, jak i między sobą. Zachęcanie ich i samego siebie do eksplorowania nadziei oraz obaw może stworzyć większe szanse na ich zaadresowanie.

Poza skrywanymi przed sobą nawzajem, ale uświadomionymi przez każdą ze stron obawami i nadziejami jest jednak mało prawdopodobne, aby na początku wspólnej pracy którakolwiek ze stron była świadoma swojego ukrytego planu, który chce wdrożyć w tej relacji. Z tego powodu „umowa musi być poddawana przeglądowi i – jeśli to konieczne – negocjowana wiele razy”[33]. Nasz ukryty plan to choćby nasze dominujące pozycje życiowe*, które nieświadomie chcemy sobie potwierdzać w różnych relacjach. Jeśli np. po pewnym czasie współpracy zorientujesz się, że często

* Więcej o tym w rozdziale 4.

wchodzisz w pozycję „ja nie jestem OK, ty jesteś OK", warto sprawdzić, co możesz zrobić, aby na poziomie kontraktu zadbać o większą równowagę. Jeśli przykładowo czujesz się gorszy, bo jesteś mniej widoczny czy aktywny na spotkaniach, gdzie wspólnie przedstawiacie postępy w projekcie, można wprost umówić się z drugą stroną na równy podział przy prezentowaniu, abyś mógł doświadczyć bycia zauważonym i docenionym.

Na psychologiczny wymiar kontraktu mogą mieć też wpływ różne ramy odniesienia[34] każdej ze stron. Wszyscy postrzegamy świat przez swój unikalny filtr. Ramy odniesienia składają się z sumy naszych doświadczeń, przekonań i oczekiwań określających to, co widzimy i jak to widzimy. Jak reagujemy na określone bodźce. Do współpracy i relacji z członkami swojego zespołu wnosisz m.in. osobiste przekonania na temat tego, jaki sposób pracy czy kierunek rozwoju jest dla ludzi dobry. Przy braku kontraktu nieświadomie można popychać drugą stronę w wymyślonym przez siebie kierunku lub mieć poczucie, że tylko ty możesz danej osobie pomóc w rozwiązaniu problemów, które sama definiuje jako trudne. Ta osoba też może przyjść ze swoim ukrytym planem (np. „to nie ja, ale mój przełożony chce, abym się zmienił"). Kiedy ktoś zgłasza problem, zamiast automatycznie zacząć go rozwiązywać, warto zapytać: „Czego ode mnie potrzebujesz w tej sytuacji?". Czasem osoba chce się tylko podzielić trudnościami i sama znajdzie rozwiązanie. Czasem poprosi o konkretne wsparcie. W odniesieniu do nazwanej potrzeby możecie wspólnie zdecydować, kto w tej sytuacji weźmie odpowiedzialność za co, adekwatnie do pełnionych ról organizacyjnych.

Kontrakt zespołowy

Kontrakt zespołowy to ustalone przez zespół cele, odpowiedzialności, ramy i zasady współpracy służące realizacji wspólnego celu. Jest to umowa członków zespołu między sobą oraz z liderem. Obejmuje ona opisane powyżej trzy aspekty kontraktu. Może mieć bardziej lub mniej sformalizowany charakter. Niezależnie od tego, czy ją spiszemy, czy nie, i tak w każdym zespole obowiązują określone zasady, np. czy rozpoczynamy

punktualnie spotkania, czy czekamy na nieobecnych; czy każda osoba skupia się na „swoich" indywidualnych zadaniach, czy wspólnie realizujemy jedno zadanie, aby skończyć je możliwie sprawnie, i potem rozpoczynamy kolejne; jakie decyzje podejmuje lider, a które członkowie zespołu mogą podejmować samodzielnie.

Spotykam się z różnym podejściem do momentu w życiu zespołu, kiedy proponuje się ustalenie kontraktu zespołowego. Niektórzy sugerują kontraktowanie na krótko po powołaniu zespołu, inni dopiero po dłuższym czasie doświadczania współpracy. Możemy czekać, aż zespół wyreguluje swój sposób działania na bazie dobrych pomysłów, jak i popełnionych błędów, procesu docierania się. Blisko mi jednak do podejścia pośrodku, aby długo nie czekać, ale też **traktować kontrakt zespołowy jako żyjący oraz dopasowujący się do zmian twór**. Potrzeby członków zespołu, a więc i adekwatne do nich ustalenia, będą się zmieniać w czasie. W kontekście procesu budowania się zespołu może pojawiać się coraz większa gotowość do odsłaniania siebie, konstruktywnego konfrontowania się wzajemnie. Modyfikacja kontraktu może być też konieczna w obliczu zmieniającej się sytuacji, zarówno wewnątrz zespołu, gdy np. dołącza nowa osoba, gdy role i podział zadań się przetasowują, jak i poza granicami zespołu, gdy firma czy klienci zaczynają czegoś nowego od nas wymagać. Walidowanie kontraktu w nowych warunkach i potencjalne **rekontraktowanie się** (zmiana dotychczasowych ustaleń) mogą być inicjowane przez każdą ze stron.

Jakie są twoje doświadczenia? W jakim momencie życia zespołu warto budować wspólny kontrakt?

Na każdym etapie życia zespołu sprawdza mi się rozpoczynanie kontraktowania od skierowania pytania do każdego z członków zespołu:

Czego potrzebuję, aby mi się dobrze i efektywnie pracowało w zespole w służbie realizacji wspólnego celu?*

W odpowiedzi na tak otwarte pytanie mogą pojawić się potrzeby ze wszystkich trzech poziomów kontraktu. Dotyczące kryteriów sukcesu, czasu czy innych zasobów potrzebnych do realizacji wspólnego zadania.

* Aby skutecznie przeprowadzić takie ćwiczenie, najpierw cel musi być jasny dla zespołu i uwspólniony.

Jak będziemy pracować? Razem czy osobno? Jak będziemy się synchronizować? Pojawiają się też nadzieje i głębsze potrzeby ujawniające wartości poszczególnych osób, jak szacunek, lojalność, szczerość itp. W zależności od momentu rozwoju zespołu i wzrastającego poczucia bezpieczeństwa członkowie zespołu mogą mieć coraz większą gotowość dzielenia się również obawami. Jak nowy zakres zadań wpłynie na nasze przeciążenie w pracy? Czy będzie konieczna rezygnacja z zadań, które dają najwięcej satysfakcji? Dlaczego będę musiał pracować z osobą, z którą jest mi trudno się porozumieć?

Jeśli nikt w zespole nie dzieli się obawami, możesz zapytać o nie wprost, dodając: „To naturalne, że każdy z nas może mieć i nadzieje, i obawy w nowej sytuacji". Ważne jest również to, jaki dajesz przykład. Jeśli jest jakaś twoja obawa, którą możesz podzielić się z zespołem, zrób to, np.: „Mam świadomość, że już ostatnio zgłaszaliście duże przeciążenie pracą. Obawiam się, jak zmieniony zakres waszej roli, który dziś omawiamy, na to wpłynie. Dlatego zależy mi na otwartej rozmowie i zaadresowaniu tego ryzyka".

Jak wspomniałam przy temacie bezpieczeństwa psychologicznego*, otwarte dzielenie się z innymi może wynikać m.in. z: warunków, jakie tworzysz jako lider, dotychczasowych doświadczeń grupy w dzieleniu się opiniami oraz osobistej gotowości każdego członka zespołu. Dla niektórych szczytem możliwości będzie szczera rozmowa z tobą w cztery oczy – i to również warto docenić.

Zapewnienie członkom zespołu przestrzeni na podzielenie się potrzebami niesie wiele korzyści:

- Jeśli zespół jest nowy, to świetna okazja, by lepiej poznać siebie nawzajem oraz dowiedzieć się, co we współpracy jest ważne dla każdego z was.
- Pozwala uwzględnić te potrzeby w waszym kontrakcie, jeśli się na to zgadzacie.
- Daje szansę na szybkie wyjaśnienie, których oczekiwań nie da się spełnić.

* W części „Jak korzystać z tej książki".

Jeśli czujesz się niepewnie, pytając o obawy czy potrzeby, zastanów się, jaka ochrona by tobie pomogła. Może umówienie się z zespołem na początku na możliwość odroczenia wybranych tematów, jeśli będziesz potrzebować je dłużej przemyśleć, sprawdzić opcje. A może pomocne byłoby wsparcie w prowadzeniu takiego spotkania przez kogoś spoza zespołu (innego lidera albo kogoś z działu HR).

Do budowania kontraktu zespołowego możesz też podejść, przepracowując kolejno konkretne elementy. Przykładowo: „Dziś umawiamy się na naszą metodę i rytm wspólnej pracy. Jak często, po co i w jakim składzie się spotykamy? Jak monitorujemy postęp w realizacji zadań?". Celem kolejnego kroku może być dookreślenie ról i odpowiedzialności w zespole.

I tak proces kontraktowania może trwać. Kontrakt powinien żyć, zmieniać się, jeśli jest taka potrzeba. Co jakiś czas warto wrócić z zespołem do ustaleń, by sprawdzić, na ile są dla was pomocne, nadal zasadne. Każdą nową osobę w zespole włącza się do kontraktu. Nie tyle ma ona przyjąć go bezdyskusyjnie, co dodać swoją perspektywę. Czasem będzie to wymagało zmiany ustaleń.

Prowadziłam kontraktowanie zespołu, w którym nowa osoba nie zgadzała się z poziomem przykładania wagi do jednego z aspektów wykonywania pracy przez zespół. Z wcześniejszej pracy przyzwyczajona była do innych standardów. Rozmowa o tym z resztą zespołu była okazją nie tyle przyjęcia przez nowego członka zespołu wcześniej panujących zasad, co negocjowania, aby przesunąć trochę standardy „starszych" członków zespołu oraz postawić granice wynikające z kontekstu firmy.

Kontrakt dwustronny

Prócz wspólnego kontraktu w zespole może funkcjonować wiele kontraktów dwustronnych. Dla lidera szczególne znaczenie mogą mieć kontrakty indywidualne z członkami zespołu. Ich budowanie rozpoczyna się już na etapie rekrutacji. Padają tam pierwsze zobowiązania oraz

ustalenia, czego obie strony od siebie oczekują, jak będą współpracować. Po przyjęciu nowej osoby do zespołu ten kontrakt jest rozwijany. Obejmuje on m.in.:

- **Cele biznesowe i oczekiwane rezultaty.** Jeśli rozliczasz każdego członka zespołu indywidualnie za efekty pracy, cele te będą stanowić ważny element waszego kontraktu. Natomiast jeśli cele są współdzielone i zespół ponosi wspólną odpowiedzialność za ich realizację, będzie to raczej ujęte w kontrakcie zespołowym.
- **Cele rozwojowe i podejście do nich.** Na jakim kierunku rozwoju zawodowego zależy tej osobie i jednocześnie – jakie są możliwości w tym zespole, organizacji, aby to wesprzeć, uwzględniając cele biznesowe zespołu.
- **Sposób współpracy.** Jak często, w jakim celu potrzebujecie się spotykać. Gdzie i jakiego wsparcia oczekuje ta osoba. A może jest już na tyle doświadczona, że niezbędna jest jej do funkcjonowania swoboda i przestrzeń do działania. Jak często i w jaki sposób będziecie udzielać sobie informacji zwrotnej.
- **Specyficzne ustalenia wynikające z potrzeb danej osoby.** Przykładowo, z powodu rehabilitacji dana osoba może rozpoczynać pracę we wtorki i czwartki o 10:00.

Warto na bieżąco sprawdzać, które ustalenia z kontraktów dwustronnych powinny być jawne, a może i spójne dla całego zespołu. Uniknie się wtedy ryzyka postrzegania przez innych traktowania tej osoby w szczególny sposób i potencjalnych napięć z tym związanych.

Przykładowo, ustalenia z jedną osobą dotyczące przerw w pracy mogą być włączone do kontraktu zespołowego, zgodnie z którym w takich sytuacjach informujemy się o wyjściu, wpisując je do wspólnego kalendarza.

Uwzględniając trzy aspekty kontraktu, nietrudno sobie wyobrazić, że każde z powyższych obszarów ustaleń może budzić różne reakcje, nadzieje i obawy obu stron. Relacja dwustronna dla wielu osób może być bezpieczniejsza do omawiania ich na poziomie kontraktu psychologicznego, zanim członek zespołu podzieli się tym z innymi na forum.

Kiedy prowadziłam zespół, nierzadko poszczególne osoby na naszych bezpośrednich spotkaniach sprawdzały ze mną, czy nasze dwustronne ustalenia są nadal obowiązujące w obliczu zmian w zespole, bo właśnie zaczynały się czegoś obawiać albo przeciwnie – dostrzegły dla siebie szansę. Przykładowo, czy w dalszym ciągu jest miejsce na prowadzenie własnych inicjatyw mimo natłoku zadań zespołowych.
Oczywiście im bardziej zbudowany zespół i większe zaufanie, tym lepiej przekierowywać takie pytania i ustalenia na forum, aby członkowie zespołu mieli też szansę skalibrować się w zakresie zaangażowania każdego z nich w realizację celów zespołowych.

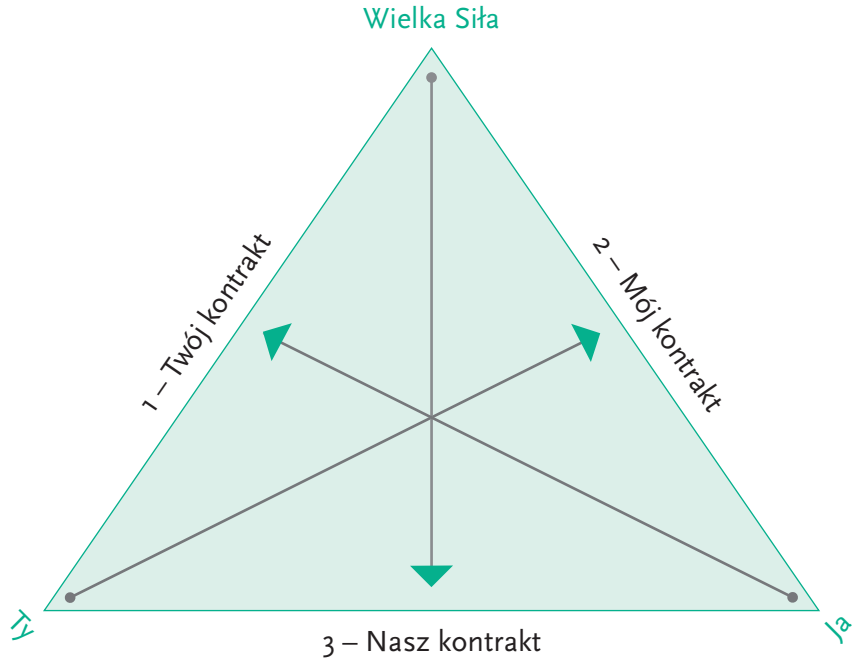
Kontrakty dwustronne w zespole mogą być również zawierane między poszczególnymi osobami. Mogą mieć charakter długofalowy, gdy dwie osoby na stałe pracują ze sobą w parze. Mogą być też tymczasowe, aby zrealizować razem jakieś zadanie czy pomóc komuś wdrożyć się w nowy projekt.

Tłem tych kontraktów są zawsze: umowa z pracodawcą oraz kontrakt zespołowy.

Kontrakt trójstronny

W organizacjach rzadko mamy do czynienia z kontraktami dwustronnymi. Działamy w systemie naczyń połączonych. Dużo częściej mówimy o kontraktach trójstronnych, a nawet wielostronnych. Kiedy umawiasz się na realizację jakiegoś zadania z zespołem, często wynika to z oczekiwań, jakie ma względem ciebie organizacja, np. o określonej porze roku dokonujecie oceny pracowników albo planujecie kolejny rok. To zadanie może też wynikać z oczekiwań twojego przełożonego. Na przykład zależy mu na optymalizacji wydawanych w danym kwartale środków i umówił się z tobą na działania, w które masz zaangażować zespół. Wreszcie, to zadanie może pochodzić od twojego ważnego klienta czy interesariusza, który potrzebuje zmiany w produkcie lub usłudze, z jakich korzysta z waszego portfolio.

Fanita English stworzyła model kontraktu trójstronnego[35], odpowiadając na wyzwanie, z jakim mierzyła się jako trenerka na początku prowadzonych przez siebie szkoleń. Mimo klarownego kontraktu na usługę szkoleniową ze zleceniodawcą (liderem zespołu albo przedstawicielem działu personalnego) zdarzało się, że spotykała się z dużym oporem uczestników szkolenia. Wynikał on z braku jasności, po co zostali wysłani na to szkolenie. Kontraktowanie się na szkolenie z samymi uczestnikami również nie miałoby sensu, ponieważ mieli oni rozwinąć konkretną umiejętność w związku z jasno określonymi przez organizację oczekiwaniami. Połączenie przez Fanitę English tych trzech perspektyw pomagało uczestnikom osadzić cele szkolenia w szerszym kontekście. Zabezpieczało to też wszystkie strony umowy przed rozczarowaniem spowodowanym niespójnymi, czasem sprzecznymi lub nierealnymi oczekiwaniami organizatora i uczestników. Zleceniodawca, sponsor nazywany był w tym modelu „Wielką Siłą".



Rys. 13. Kontrakt trójstronny

Wartość kontraktu trójstronnego stanowią:

- przejrzystość dla każdej ze stron umowy na temat ustaleń między pozostałymi dwiema stronami (zilustrowane strzałkami na rys. 13),
- spójność tych umów w służbie wspólnego celu oraz
- wyjaśnienie, które z nierealnych oczekiwań którejkolwiek ze stron nie będą spełnione.

Kto dla twojego zespołu stanowi kluczową Wielką Siłę, z którą ustalenia powinny być jawne dla zespołu?

Dla zespołu kluczowe może być poznanie twoich ustaleń z przełożonym w zakresie spodziewanych efektów. Twój menedżer występuje tu jako reprezentant organizacji – w tym przypadku „Wielka Siła". Jasność w tym obszarze pomoże wam łatwiej priorytetyzować zadania i grać do jednej bramki.

Jawność i spójność kontraktów są też potrzebne w sytuacji mieszanych linii raportowania, gdy np. jeden z członków twojego zespołu zostaje oddelegowany na jakiś czas do projektu, który prowadzi ktoś inny. Dla skutecznej współpracy kluczowe jest ustalenie, kto może zlecać zadania tej osobie, kto ma prawo je egzekwować, a czyj głos będzie decydujący przy ocenie poziomu ich realizacji. Czy nadal ty, czy kierownik tamtego projektu.

Ujawnienie zespołowi twoich intencji oraz ustaleń może mieć też duże znaczenie, kiedy z jakiegoś powodu sięgasz po pomoc kogoś spoza zespołu, np. osoby z działu personalnego, swojego szefa, trenera, coacha. W wielu przypadkach, które widywałam, taka sytuacja stanowiła dla zespołu sygnał, że osiąga słabe wyniki albo ich menedżer widzi jakieś znaczące pole do usprawnień. Jasne wyjaśnienie celu pojawienia się takiej osoby pozwala zespołowi wrócić do pozycji OK–OK i wspólnie zbudować kontrakt na zmianę. Ogranicza też niepotrzebne lęki i fantazje wśród członków zespołu na temat tego, co się dzieje. Pomocne może być również przekierowanie uwagi od problemu na zmianę. Stworzenie w umyśle obrazu oczekiwanego rezultatu wspólnej pracy mobilizuje zasoby potrzebne do osiągnięcia celu[36]. Wymaga to też zrównoważenia wkładu każdej ze stron. Jak wyjaśnia Marielle de Miribel: „Często zdarza się, że podczas negocjacji kontraktu każda ze stron jest najpierw bardziej skłonna określić,

czego oczekuje i wymaga, niż jasno powiedzieć, co jest gotowa dać w zamian”[37]. Warto pytać bezpośrednio każdą ze stron, co zrobi, w jaki sposób przyczyni się do realizacji zakontraktowanego celu.

Dystans psychologiczny

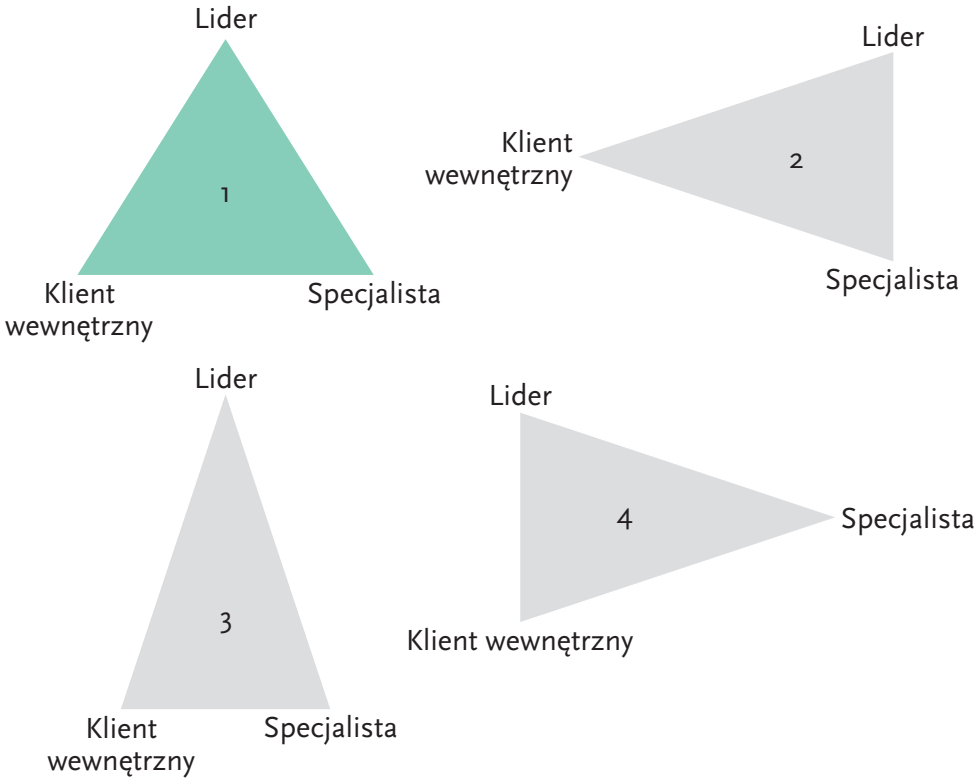
Perspektywę kontraktu trójstronnego poszerza analiza dystansu psychologicznego. Nelly Micholt definiuje **dystans psychologiczny** „jako **postrzeganą bliskość (lub dystans) i jasność w relacji między trzema stronami**”[38].

Choć ten dystans jest odczuwalny głównie na poziomie psychologicznym, jego skutki manifestują się wyraźnie na poziomie kontraktu profesjonalnego. Przejawiają się one m.in. w doborze uczestników spotkań czy uprawnieniach do dostępu do informacji. Analiza potencjalnych rozbieżności pozwala zidentyfikować obszary wymagające doprecyzowania na etapie kontraktowania lub rekontraktowania, gdy chcemy usprawnić współpracę. Pozwala to na stworzenie ram działania, które ujednolicą dystans między stronami tam, gdzie jest to uzasadnione operacyjnie. Przykładowo, przy dużej liczbie zależności projektowych, kluczowy dla efektywności grupy jest równy dostęp do informacji o postępach prac. Z kolei w relacji z przełożonym wyższego szczebla kontrakt może przewidywać jedynie okresowe raportowanie statusu, co jest wystarczające z perspektywy jego roli.

Istnieją **cztery warianty dystansu psychologicznego**. Dla ich lepszego zrozumienia wyobraź sobie zespół odpowiedzialny za kluczową usługę wewnętrzną w firmie, np. proces rozliczeń. W kontrakcie trójstronnym uczestniczą: lider tego zespołu, klient wewnętrzny (odbiorca usługi) oraz specjalista (osoba bezpośrednio realizująca zadania).

W sytuacji nr 1 lider na równi uwzględnia potrzeby klienta, jak i specjalisty. Gdy klient zgłasza trudności w procesie, wszystkie strony wspólnie szukają rozwiązania. W przypadku przeciążenia specjalisty zadaniami lider wspólnie z nim negocjuje priorytety z klientem. Komunikacja jest otwarta, a informacja zwrotna przepływa swobodnie w każdym kierunku.

W sytuacji nr 2 klient jest postrzegany przez lidera i specjalistę jako „osoba z zewnątrz” lub wręcz intruz zakłócający ustalony rytm pracy. Silna



Rys. 14. Przykłady wariantów dystansu psychologicznego

koalicja lidera z członkiem swojego zespołu tworzy barierę, która ogranicza empatię wobec potrzeb klienta. W efekcie ten ostatni czuje się ignorowany, a współpraca staje się nieefektywna, za co klient obarcza odpowiedzialnością cały zespół.

W sytuacji nr 3 specjalista i klient wchodzą w nieformalne porozumienie, zmowę przeciwko liderowi. Może to wynikać z podobnego statusu zawodowego tych dwóch osób. Szef widziany jest jako osoba wyżej, dalej, której nie ujawnia się pełnego obrazu sytuacji. Lider nie ma wówczas dostępu do rzeczywistych danych o procesie, np. o błędach, które rozwiązuje się niejako pod stołem.

W sytuacji nr 4 lider silniej identyfikuje się z klientem niż członkiem swojego zespołu. Może to prowadzić do wspólnego krytykowania

specjalisty przez lidera i klienta. Lider, dążąc do zadowolenia klienta za wszelką cenę (np. budując swój wizerunek), pomija perspektywę i dobrostan członka swojego zespołu.

Wszystkie z tych scenariuszy możemy określić różnymi wariantami pozycji życiowych opisanych w rozdziale 4.

- Sytuacja 1 obrazuje nastawienie OK–OK wszystkich uczestników.
- Sytuacja 2 – „ja (klient) OK, oni (lider i specjalista) nie OK" lub „ja nie OK, oni nie OK".
- Sytuacja 3 – „my (klient i specjalista) OK, ty (lider) nie OK" lub „my nie OK, ty nie OK".
- Sytuacja 4 – „my (lider i klient) OK, on (specjalista) nie OK".

Celem jest sytuacja nr 1, w której długość wszystkich ramion trójkąta postrzegana jest jako równa, tj. gdy wszystkie strony kontraktu mają podobne poczucie bliskości względem siebie. Jest to możliwe dzięki przejrzystości i spójności umów oraz równowadze w ich rolach w tym kontrakcie. Nelly Micholt podkreśla, że „jest to idealna sytuacja, gdyż wszyscy partnerzy są otwarci, chętni do współpracy, posiadają uczciwe cele i nie posiadają żadnych ukrytych zamiarów"[39].

Zarówno dystans psychologiczny, jak i pozycje życiowe są subiektywnymi miarami. Ich ocena zależy więc od perspektywy, jaką przyjmiemy.

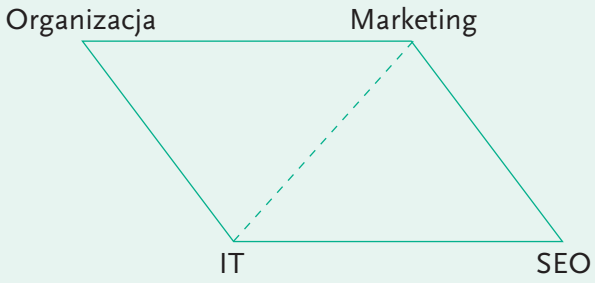
Do powrotu do relacji OK–OK i budowania równej relacji możesz użyć pomysłów z rozdziału 4 o pozycjach życiowych.

Przytoczony przed chwilą przykład wykraczał poza granice zespołu, uwzględniał klienta. Dystans psychologiczny można przeanalizować też względem poszczególnych ról wewnątrz samego zespołu. Jeśli trójkąt nie jest użyteczny, można zobrazować dystanse inaczej (spójrz na rysunek na str. 43). Kluczowe jest skorzystanie z tej wizualizacji do sprawdzenia, czy dystanse, które spostrzegamy, służą, czy nie, celom i budowaniu zespołu. Przykładowo, czy świadomie chcemy wzmocnić współpracę wybranych osób, aby ułatwić proces uczenia się w zespole. Czy określony układ i dystans między niektórymi osobami nie wpływają negatywnie na współpracę całego zespołu, np. poprzez budowanie rywalizujących podgrup.

Kontrakt wielostronny

Od wielu lat korzystam z wiedzy o kontraktowaniu w pracy z klientami i na rzecz klientów, np. pomagając im usprawnić współpracę wewnątrz zespołu lub między zespołami. Moment zwizualizowania stron kontraktu, miejsc, gdzie umowy już mamy, a gdzie ich brakuje, często jest punktem zwrotnym w planowaniu dalszych działań. Pomaga on sprawdzić, kogo potrzebujemy włączyć do rozmów, w jakiej konfiguracji czy kolejności.

Oto przykład wizualizacji stron współpracy i kontraktu o charakterze wielostronnym. Organizacja wyznacza określone cele działowi marketingu oraz IT i na nie zawiera z szefami tych działów kontrakty. Marketing oczekuje konkretnych działań (realizacji części własnych celów) przez SEO. W zobrazowanym przykładzie w zespole SEO nie pracowali wtedy żadni programiści, którzy mogliby na bieżąco dbać o realizację celów związanych z ruchem na platformie. W tym celu pracownicy SEO prosili o pomoc i kontaktowali się bardziej nieformalnie z przedstawicielami IT, którzy mogli skierować programistę do pomocy w danym temacie SEO. Analiza kontraktu wielostronnego pokazała potrzebę zawarcia kontraktu (brak kontraktu oznaczony linią przerywaną) między działami marketingu i IT, aby umocować prośby o pomoc kierowane do IT ze strony pracowników SEO.



Wizualizacja kontraktu wielostronnego

Często widywałam znacznie bardziej skomplikowane schematy, które przybierały formę złożonych wielokątów.

Czas na praktykę

Wróć do przykładu przywołanego przez ciebie w ćwiczeniu z początku rozdziału. Możesz też wybrać inny obszar współpracy, który po lekturze tego rozdziału bardziej cię frapuje. Szczególnie wartościowe będą tu przypadki relacji wielostronnych. Nawet jeśli twój przykład wydaje się jasny, zachęcam cię do eksperymentowania z mapowaniem zależności. Sprawdź, co dzięki temu dostrzeżesz. Kiedy rysunek będzie odzwierciedlał rzeczywistość, może ci pomóc zweryfikować, a w razie potrzeby zaplanować dokonanie ustaleń ze wszystkimi kluczowymi stronami.

Przy wykonywaniu tego zadania zapraszam cię do użycia figurek, klocków lub innych małych przedmiotów, które można swobodnie przemieszczać. Jeśli nie masz nic pod ręką, możesz przygotować rysunek na kartce.

1. Wybierz figurki reprezentujące osoby zaangażowane we współpracę i ustaw je w formie kontraktu trójstronnego lub wielostronnego. W przypadku tego ostatniego nie zawsze trójkąty będą adekwatną formą. Możesz zbudować dowolne wielokąty. Celem jest twoje lepsze zrozumienie, kto jest włączony w dane zadanie i jakie istnieją między tymi stronami powiązania.
2. Do oznaczenia linii kontraktów możesz użyć włóczki czy paska papieru. Miejsca, gdzie brakuje umów i wpływa to negatywnie na waszą współpracę, możesz oznaczyć innym kolorem włóczki, aby były one dla ciebie dobrze widoczne.
3. Spójrz na powstały układ i nanieś ewentualne dysproporcje w dystansie psychologicznym zgodnie z twoją oceną sytuacji, przesuwając poszczególne figurki bliżej lub dalej względem siebie.
4. Co widzisz? Czy są miejsca, które wymagają twojego działania? Jeśli tak, o co warto zadbać?
5. Sprawdź, czy z którąś ze stron potrzebujesz omówić coś w obszarze:
   - 5.a. administracyjnym – wspólne cele, sens działania (po co, dla kogo realizujemy dane zadanie), czas realizacji, budżet (w tym wynagrodzenie) oraz inne potrzebne zasoby;

5.b. profesjonalnym – zakres odpowiedzialności każdej z ról i oczekiwania wobec nich (za co dana osoba odpowiada, a za co nie), metody, którymi będziemy wspólnie pracować, przepływ informacji, sposób raportowania i inne zasady współpracy potrzebne w określonym kontekście, kryteria sukcesu (po czym poznamy, że udało się zrealizować cel);

5.c. psychologicznym – wzajemne oczekiwania, nadzieje i obawy.

Jeśli dostrzegasz dystans psychologiczny, który może negatywnie wpłynąć na projekt, zastanów się, co warto uwzględnić na poziomie administracyjnym, profesjonalnym lub psychologicznym, aby ułatwić budowanie jakości współpracy niezbędnej do realizacji tego zadania.

Kroki planowania kontraktowania

Planując dowolne kontraktowanie, możesz skorzystać z poniższych kroków[40]:

- **Zdefiniuj cel**, co chcesz osiągnąć, co jest problemem, co chcesz usprawnić we współpracy, jakie masz pytania bez odpowiedzi.
- **Określ i rozrysuj wszystkie osoby** zaangażowane we współpracę. Zastanów się, obecność których osób jest istotna podczas kontraktowania. Ważne, aby spotkały się osoby uprawnione do dokonania ustaleń w tematach, które chcecie poruszyć.
- Zastanów się, **który aspekt kontraktu** (administracyjny, profesjonalny, psychologiczny) **chcesz szczególnie przepracować**. Dzięki temu będziesz wiedzieć, z jakich metod moderacji najlepiej skorzystać.

- **Zaproś wybrane osoby** i poproś, żeby się przygotowały (to oszczędzi czas). Możesz zadać pytania, np. dotyczące tego, jaki widzą zakres odpowiedzialności każdej z ról lub czego potrzebują od innych, żeby im się dobrze współpracowało.
- **Przygotuj strukturę spotkania i materiały** moderacyjne (analogowe – folię/papier, post-it, markery) lub dokument, który będzie wam służył do zapisania ustaleń.

Kiedy warto sięgnąć po wiedzę o kontraktowaniu

- Gdy w zespole wybrzmiewają niespójne wyobrażenia i potrzeby dotyczące współpracy.
- Gdy jesteście stosunkowo nowym zespołem albo niedawno zmieniliście skład i chcecie wypracować zasady skutecznego działania.
- Gdy z jakiegoś, powodu mimo wcześniejszych ustaleń, praca nie idzie w tempie i z efektami, jakich oczekujesz.
- Gdy pojawiają się nieporozumienia dotyczące zakresów odpowiedzialności albo jakości dostarczanych efektów.
- Gdy projekt jest złożony i jest ryzyko, że nikt nie zapamięta, kto, co powinien robić.
- Gdy potrzebujesz zadbać o odpowiednie ramy współpracy twojego zespołu z innymi rolami czy zespołami.
- Gdy chcesz z kimkolwiek na cokolwiek się umówić :) – to wiedza bardzo uniwersalna.
- [Dopisz twój pomysł zastosowania] . . . . . .

. . . . . .

TWOJE NOTATKI

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Przypisy końcowe

[29] E. Berne, *Principles of Group Treatment*, Grove Press, New York 1966, s. 362.
[30] Tamże.
[31] C.M. Steiner, *Scripts people live*, Grove Press, New York 1990.
[32] S. van Poelje, *Contracting for Organizational Change*, [w:] *Transactional Analysis in Organizations: First of selected articles 1974–1994*, red. S. Poelje, T. Van and Steinert, ITAA, San Francisco 1994, s. 102–108.
[33] V. Joines, I. Stewart, *Analiza transakcyjna dzisiaj*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2016, s. 356.
[34] J.L. Schiff, A. Schiff, E. Schiff, E. *Frames of Reference*, „Transactional Analysis Journal" 1975, Volume 5, Issue 3.
[35] F. English, *The three-cornered contract*, „Transactional Analysis Journal" 1975, 5:4, s. 383–384.
[36] V. Joines, I. Stewart, *Analiza transakcyjna dzisiaj*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2016, s. 356–357.
[37] M. de Miribel, *La circulation de l'énergie dans le contrat triangulaire*, „Actualités en analyse transactionnelle" 2009, 130(2), s. 13.
[38] N. Micholt, *Psychological Distance and Group Interventions*, „Transactional Analysis Journal" 1992, Vol. 22, No. 4, s. 228.
[39] Tamże, s. 229.
[40] J. Gosk, *Materiały szkoleniowe o kontraktach*, Grupa Spotkanie, Poznań 2018.

Źródła grafik

Rys. 13: F. English, *The three-cornered contract*, „Transactional Analysis Journal" 1975, 5:4, s. 383.

Rys. 14: Opracowanie własne na podstawie: N. Micholt, *Psychological Distance and Group Interventions*, „Transactional Analysis Journal" 1992, Vol. 22, No. 4, s. 228–233.