



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

INSTRUMENTARIUM WSPIERAJĄCE DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W SIECI WRK ZOP



Poznań 2015



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Instrumentarium powstało w wyniku realizacji projektu „Silni i Samorządni – wielkopolski Związek Organizacji Pozarządowych”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Lider projektu:

Wielkopolska Rada Koordynacyjna Związek Organizacji Pozarządowych
ul. Bukowska 27/29
60-501 Poznań
www.wrk.org.pl



Partnerzy projektu:

Instytut HR Ewa Gordziej – Niewczyk
ul. Wiązowa 1d/4
62-002 Suchy Las
www.instytut-hr.pl



Fundacja Aktywności Lokalnej

ul. Lipowa 6A
62-040 Puszczykowo
www.fal.org.pl



Związek Organizacji Sieć Współpracy Barka

ul. Św. Wincentego 6/9
61-003 Poznań
www.siecbarka.pl



Ci, co wygrywają – nigdy nie odpuszczają. Ci, co odpuszczają – nigdy nie wygrywają...

Vince Lombardi

Spis treści

Komunikacja interpersonalna: proces i rodzaje	4
Formy komunikacji	7
Cechy skutecznych komunikatów	7
Reguły dobrego porozumienia	9
Komunikacja asertywna – agresywna-uległa	10
Podstawowe prawa w teorii asertywności.....	13
Udzielanie informacji zwrotnej	15
Zasady przyjmowania krytyki	17
Ćwiczenia w zakresie przekazywania negatywnej informacji zwrotnej	19
Bariery w komunikacji	20
Aktywne słuchanie	22
Style w komunikacji interpersonalnej	25
Style komunikowania wg Barbary Kozusznik	29
Rodzaje komunikacji w organizacji.....	30
Czynniki usprawniające kontakt w organizacji	32
Czynniki ograniczające skuteczność komunikowania pionowego.....	33
Motywacja	35
Motywacja i kariera w organizacji. Koncepcja kotwic E. Scheina.....	38
Co może budować motywację w zespole.....	45
Zaniedbania w motywowaniu	47
Budowanie i zarządzanie zespołem.....	48
Efektywna praca zespołowa. Warunki skutecznej współpracy	57
Zachowania pozytywne związane z relacją zadań:	58
Zachowania utrudniające efektywne funkcjonowanie grupy:	58
Style przywódcze	61
Rola i funkcje lidera w organizacji	63
Skuteczny lider – koncepcja Johna Adaira.....	67
Konflikt. Model rozwiązywania konfliktów	69

Sposoby rozwiązywania konfliktów.....	70
Zarządzanie czasem – zasady ogólne	72
Przykładowe trudności w prowadzeniu spotkań i sugestie jak sobie z nimi radzić.....	74
Organizacja spotkań	76
Bibliografia:	78

Komunikacja interpersonalna: proces i rodzaje



Komunikacja jest podstawową potrzebą człowieka, która pozwala zrealizować szereg innych potrzeb. Sposób ich zaspokojenia wpływa na jakość zdrowia fizycznego i psychicznego człowieka.¹ Kolejne potrzeby zaspokajane dzięki komunikowaniu się to potrzeby ego – ludzie komunikują się z innymi, chcąc dowiedzieć się kim są. Dzięki komunikacji nawiązujemy więzi społeczne, realizujemy potrzebę poczucia wspólnoty, potrzeby posiadania kontroli nad otoczeniem oraz możliwości wywierania wpływu na inne osoby, a także z potrzeby przywiązania poprzez opiekowanie się innymi i doznawanie opieki.

Komunikacja interpersonalna rozumiana szeroko, zarówno jako zachowania werbalne, jak i niewerbalne, ma miejsce nieustannie.

**Komunikacja to proces przekazywania
informacji, pojęć, myśli, idei, emocji
za pomocą symboli takich jak słowa,
dźwięki, obrazy, gesty, postawa ciała etc.**

¹ J. Bolek, Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo. Artykuł pochodzi z publikacji: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

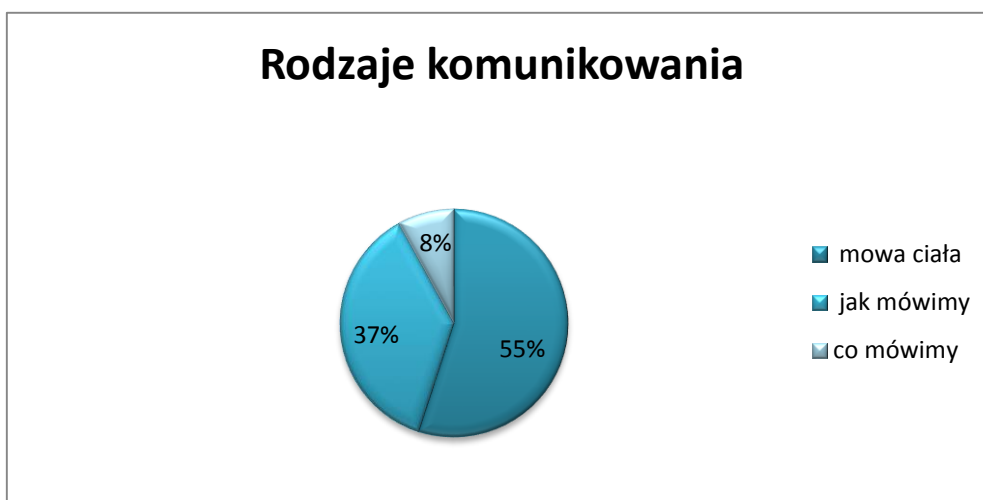
Jeśli nie umiesz latać, biegnij. Jeśli nie umiesz biegać, chodź. Jeśli nie umiesz chodzić, czołgaj się. Ale bez względu na wszystko – posuwaj się naprzód.

Martin Luter King

Sprawna komunikacja w organizacji pozarządowej jest warunkiem jej efektywnego działania i realizacji zadań. Trudno wyobrazić sobie dobre i skuteczne zarządzanie bez rozmawiania i wymiany informacji. Ze względu na powszechność procesu komunikowania mamy skłonność do przeceniania swoich kompetencji w tym obszarze, co może oddziaływać negatywnie na motywację do rozwoju w tym zakresie. W każdej relacji osobowej mamy do czynienia z pewną formą przekazu a więc komunikacji. Skuteczna komunikacja interpersonalna jest niezbędną kompetencją w życiu codziennym i pełni zasadnicze funkcje:

- Funkcja informacyjna – zbieranie, przechowywanie, przetwarzanie i upowszechnianie myśli, danych, wiedzy, obrazów;
- Funkcja motywacyjna – dostarczanie bodźców do realizacji bliższych i dalszych celów;
- Funkcja emotywna –przekazywanie emocji i odczuć;
- Funkcja kontrolna –wyrażanie powinności i obowiązków.

Aby skutecznie się komunikować należy pamiętać o podstawowych wartościach składających się na komunikację.



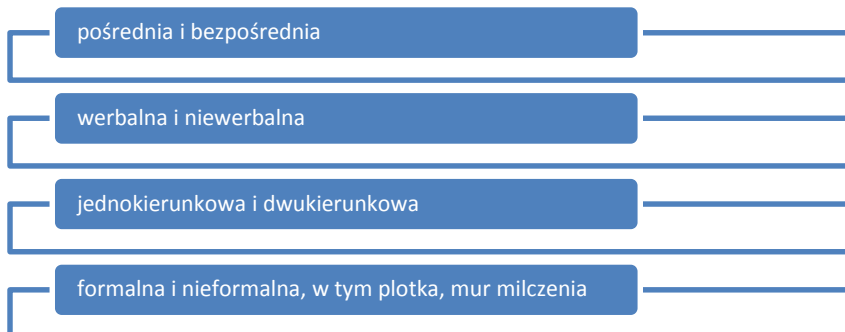
W komunikacji interpersonalnej 8% treści komunikatu przypada na sygnały werbalne (słowa), 37% stanowi głos (jego rytm, siła, wysokość), a 55% to „mowa ciała”, m.in. mimika twarzy.

Z tego względu istotne jest pamiętanie o roli kontaktów interpersonalnych w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Juliusz Bolek zwraca uwagę na istotny związek zaniechania tego rodzaju kontaktów, które w negatywny sposób przekładają się na funkcjonowanie zespołu.² Zastępując klasyczny sposób rozmowy użyciem telefonów, poczty elektronicznej czy komunikatorów, komunikacja pomiędzy członkami organizacji ulega znaczącej zmianie, stając się w rzeczywistości namiastką dialogu. Stwarzając pozory komunikacji, pozbawia możliwości nawiązania pogłębionych relacji i skutkuje pojawieniem się procesów dezintegracyjnych.

² J. Bolek, Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo, s.17. Artykuł pochodzi z publikacji: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

Formy komunikacji

Podstawowe formy komunikacji:



Najbardziej skuteczną formą komunikowania się jest komunikacja bezpośrednia, pozwala ona uzyskać natychmiastową informację zwrotną i ma charakter wielokanałowego sposobu przekazu (werbalny – co mówię, niewerbalny – jak mówię)

Cechy skutecznych komunikatów



Kto mówi językiem niezrozumiałym dla nikogo poza nim, nie mówi w ogóle. Mówić, to mówić do kogoś.

Hans Georg Gadamer

Skuteczne komunikowanie jest gwarantem sukcesu i potwierdzeniem, że organizacja funkcjonuje sprawnie. Komunikowanie się jest niezbędne dla właściwego działania organizacji, jak każdej innej struktury, z tego względu warto przyrzeć się cechom, jakie powinny posiadać skuteczne komunikaty:

- Spójność komunikatów werbalnych i niewerbalnych

- Jasny i uporządkowany przekaz
- Dopasowanie komunikatu do możliwości odbiorcy, warunków przekazu i czasu
- Możliwość wymiany i udzielenia informacji zwrotnej / Aktywne słuchanie
- Uzyskanie potwierdzenia, że informacja została właściwie zrozumiana
- Korzystanie z wielu sposobów służących do przekazywania informacji
- Komunikaty „ja”³



Ćwiczenie:

Ćwiczenie dostarcza wiedzy na temat umiejętności sprawnego komunikowania się. Do wykonania ćwiczenia potrzebne są co najmniej dwie osoby. Ćwiczenie składa się z dwóch części; w pierwszej – osobie, która będzie przekazywała instrukcję nie można zadawać pytań – w drugiej – jest taka możliwość.

Zasoby:	Kartki i długopisy dla osób uczestniczących w zadaniu, przygotowana kartka z sekwencją figur geometrycznych.
Przebieg:	
	Grupa dzieli się na osoby, które będą rysować oraz osobę instruującą. Osoba instruująca otrzymuje arkusz papieru, na którym narysowana jest sekwencja figur geometrycznych różnego kształtu, w różnym położeniu względem siebie. Następnie informuje, co jest narysowane. Reszta grupy podąża za osobą mówiącą i rysuje to, co zrozumiała (każdy na swojej kartce). Grupa nie może zadawać pytań. Druga część ćwiczenia polega na tym, że wszystkie osoby, które uczestniczyły w pierwszej części zadania, otrzymują kolejne kartki bądź odwracają te, których ostatnio używały i rysują jeszcze raz ten sam rysunek, ale z możliwością zadawania pytań osobie, która przekazuje instrukcje.

³ Zasady tworzenia komunikatu „Ja”: unikanie generalizowania (wszyscy, nikt, zawsze, nigdy etc), wyrażanie swoich uczuć i odpowiedzialność za nie, zasada „tu i teraz”, krótki przekaz.

Końcowy etap ćwiczenia to porównanie rysunków osób, które rysowały z osobą instruującą.

Podsumowanie ćwiczenia:

W jakim stopniu udało Ci się wykonać ćwiczenie?

W jaki sposób się komunikujesz?

Co pomaga, a co przeszkadza w wykonywaniu ćwiczenia?

Która część była łatwiejsza a która trudniejsza?

Reguły dobrego porozumienia



Przykład

Zamiast mówić	Lepiej powiedzieć
Skontaktuj się ze mną w wolnej chwili	Zadzwoń do mnie do końca tygodnia
Proszę, dokończ to zadanie gdy znajdziesz czas	Proszę, skończ to zadanie do jutra

Proces skutecznej komunikacji, jak zauważa Marek Makowiec, to przekazywanie informacji z korzyścią i zrozumieniem dla wszystkich jego uczestników. Poprzez komunikację wyjaśniać należy takie formy interakcji społecznych, jak kooperacja, naśladownictwo, przywództwo, wywieranie wpływu⁴. Stąd też efektywna komunikacja może zwiększyć proaktywność, skuteczność zmian organizacyjnych, wzrost zaufania członków/pracowników/wolontariuszy do organizacji.

W organizacji zdarzają się jednak sytuacje, iż mimo zachowania powyższych zasad nie dochodzi do skutecznego komunikowania na pożądanym poziomie. Warto wtedy odwołać się do poniższych sposobów weryfikujących efektywność komunikacji:

- Używać więcej niż jednego kanału i stosować powtórzenia istotnych; można w tym celu wykorzystać następujące narzędzia: tablica ogłoszeń/gazetka ścienna; newsletter; strona internetowa/portal społecznościowy/blog; emailing, rozmowa telefoniczna; Intranet/dysk sieciowy/aplikacje internetowe.
- W sytuacji przekazywania komunikatu udzielić wszystkich istotnych informacji ważnych z punktu widzenia odbiorcy, tak by ten ostatni mógł zrozumieć układ odniesienia nadawcy i jego punkt widzenia.

Jak wskazuje Marek Makowiec, różnorodność narzędzi komunikacyjnych dostępnych organizacjom w znaczącym stopniu ułatwia i usprawnia przebieg procesu komunikowania, wpływając jednocześnie na znacznie skuteczniejsze rozpowszechnianie wiedzy w organizacji.⁵

Komunikacja asertywna – agresywna-uległa

W organizacji pozarządowej, jak w każdej innej strukturze organizacyjnej istnieją różne poziomy zależności między osobami. Taki stan, dość oczywisty i permanentny, powoduje, iż wiele osób zna zasady komunikacji asertywnej, ale niewiele używa ich na co dzień.

⁴ M. Makowiec, W. Matusiński, Komunikacja wewnętrzna a sprawność funkcjonowania organizacji, [w:] Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, s. 474, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2009.

⁵ M. Makowiec, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, s. 97, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2013.

Asertywność jest zachowaniem, które najprościej przedstawić zestawiając je z dwoma przeciwstawnymi stylami zachowań – agresywnym i uległym.

Asertywność to:

- ✓ umiejętność wyrażania siebie (jasno, bezpośrednio)
- ✓ szacunek dla siebie (liczenie się z tym, co czuję i myślę)
- ✓ świadomość własnych możliwości i ograniczeń

Według psychologów możliwe są cztery układy odnoszenia się do siebie i innych ludzi⁶. Są nimi:

1. *Ja nie jestem „w porządku”, ty jesteś „w porządku”* – Osoba zdaje się na łaskę innych ludzi. Nie wierzy w siebie i swoje możliwości. Okazuje otoczeniu, że nie uznaje swojej wartości i oczekuje od innych akceptacji i wsparcia. Konsekwencją tego układu jest zachowanie uległe.
2. *Ja nie jestem „w porządku”, ty nie jesteś „w porządku”* – W tym układzie nie ma źródła akceptacji i wsparcia ani w sobie samym, ani w innych. Nawet jeśli inni próbują udzielić wsparcia i akceptacji, osoba w tej pozycji odpycha ich, sama nie czując się w porządku. Okazuje innym, że nie uznaje ani swojej, ani ich wartości. Konsekwencją takiego układu jest manipulacja.
3. *Ja jestem „w porządku”, ty nie jesteś „w porządku”* – Człowiek w tym układzie odrzuca wsparcie i akceptację innych. Jest niezależny, często egoistyczny i roszczeniowy. Nie chce mieć do czynienia z innymi ludźmi. Odrzuca wsparcie i akceptację otoczenia uważając, że nie potrzebuje go. Okazuje innym, że w przeciwieństwie do nich jest wspaniały. Konsekwencją tego układu jest zachowanie agresywne.
4. *Ja jestem „w porządku”, ty jesteś „w porządku”* – W tym układzie człowiek uznaje swoją wartość, a także wartość innych ludzi. Docenia zarówno swoje jak i ich mocne strony. Akceptuje siebie i innych takimi jakimi są, czego konsekwencją jest asertywność.

⁶ T. Harris T., *W zgodzie z tobą i sobą*, Wydawnictwo PAX, Warszawa; 1979.



Zachowanie asertywne jest to naturalny sposób bycia, który być może utraciliśmy z biegiem lat, ale które dzięki pracy możemy na nowo odbudować w sobie.



Ćwiczenie:

Przyjrzyj się zachowaniu osób w Twojej organizacji z perspektywy przejawiania 3 wymienionych wcześniej typów zachowania: agresywnego, asertywnego, uległego.

Zadanie	Komentarz
1. Czy zachowanie tych osób jest zwykle takie samo, czy różnicuje się w zależności od tego, z kim się komunikują?	
2. Co czujesz i jak zachowujesz w zetknięciu z ludźmi reprezentującymi tego typu zachowania?	

Podstawowe prawa w teorii asertywności

1. Masz prawo do wyrażania siebie, swoich opinii, potrzeb, uczuć – tak długo, dopóki nie ranisz innych.⁷
2. Masz prawo do wyrażania siebie – nawet jeśli rani to kogoś – dopóki Twoje intencje nie są agresywne.
3. Masz prawo do przedstawiania innym swoich prośb, dopóki uznajesz, że oni mają prawo odmówić.
4. Są sytuacje, w których kwestia praw poszczególnych osób nie jest jasna. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sytuacji z drugą osobą.
5. Masz prawo do korzystania ze swoich praw.

- Na zwiększenie skłonności do powstania zachowań asertywnych ma wpływ poziom samoakceptacji i samooceny, nasilenie poczucia kompetencji we współpracy z innymi i tendencjami przywódczymi.
- Zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia zachowań asertywnych jest związane ze wzrostem uległości, submisji oraz działań wrogich i antyspołecznych.

⁷ M. Król –Fijewska, Stanowczo, łagodnie, bez lęku, Wydawnictwo W.A.B. (1993)



Ćwiczenie:

Asertywna odmowa 1.

Współpracownik nadal zwraca się do Ciebie z zadaniem, które należało do Twoich obowiązków we wcześniejszym projekcie. Odmów wykonania zadania.

Docień	
Odmów	
Podaj powód	
Szukaj rozwiązań	

Asertywna odmowa 2.

Już nie pełnisz funkcji prezesa a członkowie organizacji nadal do Ciebie zwracają się, jak do najważniejszej osoby w organizacji. Proszą o obecność na ważnym spotkaniu, na którym powinien reprezentować organizację nowy prezes.

Docień	
Odmów	
Podaj powód	
Szukaj rozwiązań	

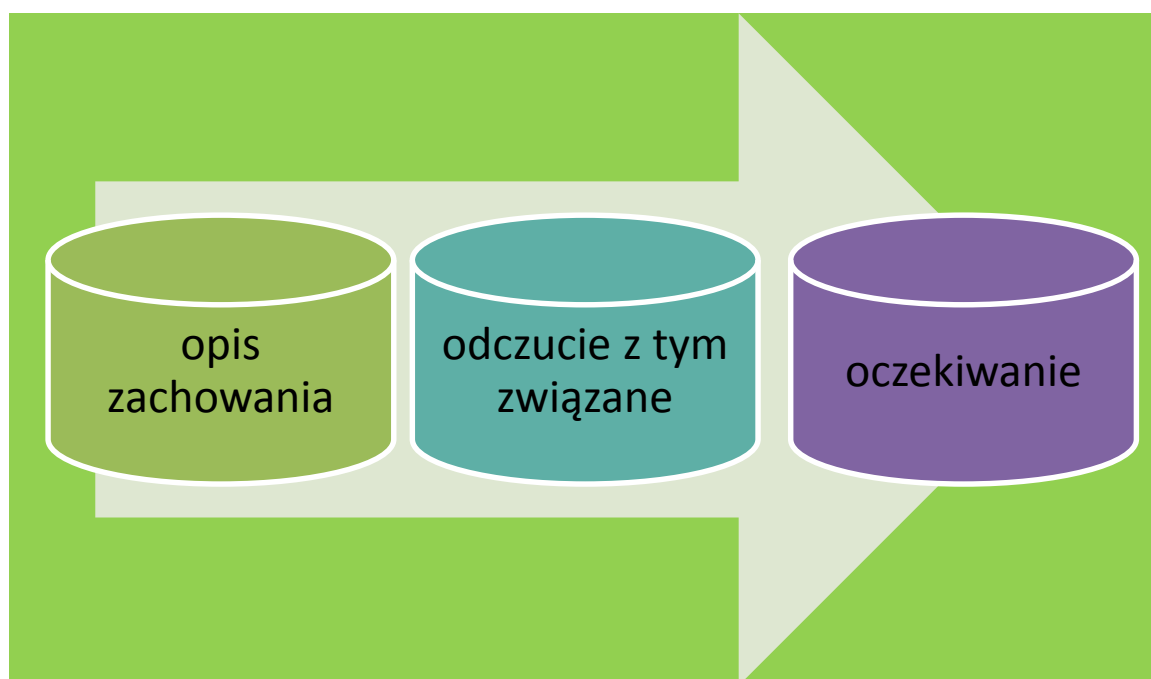
Udzielanie informacji zwrotnej

W dwa miesiące możesz zdobyć więcej przyjaciół, interesując się innymi ludźmi, niż w ciągu dwóch lat, usiłując zainteresować sobą innych.

Dale Carnegie



Informacja zwrotna, zwana z angielskiego feedback to nic innego jak rozwinięcie formy komunikacji o dzielenie się z innymi osobami uwagami, sugestiami, spostrzeżeniami na temat realizowanych przez nich zadań w sposób mający na celu zwiększenie ich kompetencji. Przekazywanie informacji zwrotnej jest przestrzenią do rozwoju i niezwykle cenną umiejętnością, którą możemy nabyć w trakcie rozwoju osobistego. Wartościowa informacja zwrotna może dodać motywacji i energii do działania osobom, z którymi pracujemy.



Warunki udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej:

- ✓ zwracaj się bezpośrednio do osoby,
- ✓ wyrażaj ocenę bezpośrednio po zaistniałym zachowaniu,
- ✓ skup się na korzyści, jaką informacja może dać osobie ocenianej,
- ✓ dziel się pomysłami, nie udzielaj rad,
- ✓ oceniaj zachowanie a nie osobę,
- ✓ bądź konkretny, jasno formułuj swoje oczekiwania,
- ✓ opisuj zachowanie,
- ✓ nie formułuj pochopnych wniosków,
- ✓ unikaj publicznej oceny,
- ✓ nie oceniaj aspektów, na które oceniany nie ma wpływu,
- ✓ skup się na „tu i teraz”, a nie „w ogóle”,
- ✓ nie usprawiedliwiał swoich decyzji,
- ✓ wyeliminuj uogólnienia typu: „zawsze”, „nigdy”, „wszyscy”.

Struktura konstruktywnej informacji zwrotnej (krytyki, pochwały)

Fakty: Opis zachowania drugiej osoby, opis działań, wydarzeń;

Myśli: Twoje opinie, przekonania dotyczące zachowania innego człowieka, wydarzenia;

Uczucia: Twoje emocje, które powstały na skutek zachowania drugiej osoby;

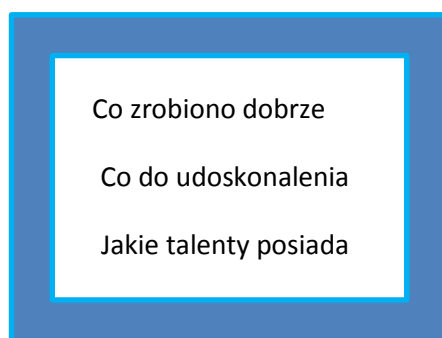
Oczekiwania: Formułowanie czego oczekujesz od drugiej osoby w związku z zaistniałą sytuacją; ważne, aby skupić się na celu.

Informacja zwrotna powinna służyć potrzebom osoby, która ją otrzymuje, a nie tej, która jej udziela!

Podczas udzielania informacji zwrotnej pomóc może jeden z modeli, np.:

Kanapka informacyjna:

Model zmodyfikowany w stosunku do pierwotnie istniejącego modelu kanapki: pochwała – krytyka – pochwała, który może powodować skonfundowanie odbiorcy. Zmodyfikowany model kanapki można stosować bez specjalnego przygotowania. Posiada walory motywacyjne, odnosząc się do możliwości odbiorcy.



Zasady przyjmowania krytyki

- Pamiętaj, że nie ma ludzi nieomylnych
- Nie reaguj impulsywnie
- Słuchaj aktywnie
- Wyraź swoje racje, lecz nie zaprzeczaj kategorycznie
- Nie usprawiedliwiasz się nadmiernie, nie rób z siebie ofiary, nie zrzucasz winy na innych
- Jeśli zgadzasz się z zarzutem i forma, w jakiej ktoś Ci ją zwraca, jest przyjazna, możesz podziękować za cenną uwagę

PRAWIDŁOWE PRZYKŁADY INFORMACJI ZWROTNEJ:

Denerwuje mnie, że ostatnio spóźniasz się na nasze spotkania

Podoba mi się to, co napisałeś na temat naszej współpracy z zagranicznym partnerem

Nie rozumiem tego, co do mnie mówisz

PRZYKŁADY ŹŁE SFORMUŁOWANEJ INFORMACJI ZWROTNEJ:

Jesteś nierozsądny

Działasz nieodpowiedzialnie

Mówisz niejasno



Ćwiczenie:

Ćwiczenie służy przekazaniu informacji zwrotnej uczestnikom; dobrze wykonać je po realnie mającym miejsce wydarzeniu, w które członkowie zespołu byli zaangażowani i mieli konkretne zadania do wykonania.

Nasz zespół podzielony jest na 2 grupy i lidera. Lider przekazuje informację zwrotną każdemu uczestnikowi na temat zaprezentowanego przez niego zadania. Informacja jest przekazywana, by poprawić jakość wykonania. Cel ten sam – dwa sposoby przekazu.

1. W przypadku pierwszej grupy, tuż po wykonaniu zadania każdy uczestnik mówi, co zrobił źle i z czego jest niezadowolony. Następnie lider przekazuje im informację o tym, co zostało wykonane nieprawidłowo.
2. W drugiej grupie osoby najpierw mówią, co im się podobało w ich wykonaniu zadania. Później słuchają opinii lidera, na temat mocnych stron swojego wysiłku przy realizacji zadania. W kolejnym etapie każdy uczestnik mówi o tym, co przy następnym wydarzeniu zrobiłby inaczej z perspektywy powierzonych mu zadań. Lider wskazuje na sposoby, jak można pewne zadania zrobić inaczej.

- ✓ **Pierwsza grupa nie otrzymała informacji zwrotnej. Uczestnicy pierwszej grupy mogą przejawiać skłonności obronne; tłumaczyć, bronić swoich racji.**
- ✓ **Druga grupa – uczestnicy, mówiąc o mocnych stronach swoich działań, mogą czuć się nieswojo; otrzymując informację zwrotną z uwzględnieniem mocnych stron będą czuć się bardziej docenieni i zadowoleni. W momencie wskazania przez lidera na rzeczy możliwe do usprawnienia przyjmują je z chęcią, są otwarci na sugestie, kreatywni i sami mogą proponować nowe rozwiązania.**

Ćwiczenia w zakresie przekazywania negatywnej informacji zwrotnej

Metody udzielania informacji zwrotnych negatywnych:

1. Komunikaty ja
2. FUO
3. Kanapka informacyjna

Komunikaty Ty

Komunikaty typu TY są to wypowiedzi, które kładą akcent na drugą osobę. Ich użycie powoduje obarczenie odpowiedzialnością drugiej osoby za uczucia, które towarzyszą nadawcy. Kiedy używamy tego typu komunikatów, narażamy się na to, że nasz rozmówca poczuje się zagrożony ze względu na nieodpowiednią formę i będzie się zachowywał jak osoba zaatakowana. W konsekwencji odrzuci treść komunikatu, gdyż skoncentruje się na obronie.

Przykłady:

- „Nie szanujesz mojego czasu”
- „Twoje zachowanie jest niewłaściwe”,
- „Jesteś niedbały”,
- „Nie dążysz do podnoszenia swoich kwalifikacji”,

Komunikaty Ja

Komunikaty typu JA są to wypowiedzi, które zaczynają się od „ja”, kładą nacisk na nadawcę, mówią o naszych spostrzeżeniach, oczekiwaniach, czasami też o naszych odczuciach. Używamy ich, aby powiedzieć, jak na nas działają zachowanie czy słowa naszego rozmówcy, jak na nie reagujemy. Kiedy używamy komunikatu typu „ja”, pozostajemy na swoim własnym terytorium psychologicznym i z szacunkiem traktujemy drugą osobę. Jest to zatem asertywny i skuteczny podczas rozmowy oceniającej (i nie tylko) sposób komunikacji.

Przykłady:

- „Nie czuję się słuchana (moja reakcja), kiedy bawisz się komórką w trakcie naszej rozmowy (zachowanie drugiej osoby)”.
- „Kiedy przychodzisz 15 minut później na spotkanie (zachowanie drugiej osoby), mam poczucie, że tracę czas (moja reakcja)”.

Bariery w komunikacji



Potrzeba czasu żeby dokonać rzeczy trudnych. Aby dokonać rzeczy niemożliwych potrzeba trochę więcej czasu.

Bariery w komunikacji mogą wynikać z szeregu okoliczności. Na część z nich związanych z formułowanym przekazem mamy jednak wpływ, a więc możemy minimalizować ich wystąpienie, jak i skutki uboczne. Komunikujemy się w organizacji pozarządowej, ale również nawiązując relacje pomiędzy organizacjami, współpracując z przedstawicielami sektora publicznego (szkoły, urzędy etc.) czy środowiskiem biznesu. Komunikujemy się ze społecznością lokalną i kontaktujemy z mediami. Warto pamiętać, że to jak jesteśmy odbieramy przekłada się na naszą drogę do komunikacji sukcesu lub komunikacji porażki. Przyjrzyjmy się zatem, na co w komunikacji warto zwrócić uwagę z perspektywy jej ograniczeń.

Do podstawowych barier komunikacyjnych należą:

Różnice w postrzeganiu sytuacji	Wpływają z różnych poziomów kompetencji, wiedzy i doświadczenia uczestników procesu komunikacji.
Emocje	Sposób w jaki mówimy, jakie emocje towarzyszą naszemu przekazowi, oddziałuje na odbiór komunikatu.
Niezgodność komunikatów	Niespójność komunikatu werbalnego (słowa) z komunikatami pozawerbalnymi (mowa ciała).
Nieufność	Różny stopień wiarygodności, którym darzymy nadawcę komunikatu.

Różnice językowe	Związane z używaniem języka niedostosowanego do odbiorcy, w tym języka branżowego czy żargonu.
Szum	Ogół czynników zakłócających proces komunikacji.

➤ **Barieri komunikacyjne według T. Gordona**

Krytykowanie – Przezywanie – Stawianie diagnoz – Chwalenie połączone z oceną – Rozkazywanie – Grożenie – Moralizowanie – Stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań – Udzielanie rad – Odwracanie uwagi – Logiczne argumentowanie – Uspokajanie.

W celu przezwyciężania barier komunikacyjnych należy podjąć dwa niezbędne kroki:

1. Rozpoznać barierę
2. Wprowadzić działanie w kierunku jej zminimalizowania/środki zaradcze



Ćwiczenie:

Moje bariery w komunikowaniu się w organizacji:

Bariera	Wobec kogo jej używam	Środki zaradcze

Aktywne słuchanie



Słuchanie innych ludzi jest podstawą komunikacji.

Czym jest słuchanie?

To nic innego jak odkodowanie znaczeń słyszanych słów. Może ono przybierać charakter czynny lub bierny. Słuchanie bierne ma miejsce gdy poziom motywacji osoby słuchającej jest bardzo niski.

Podobno sam Platon wskazał na 3 czynniki, które utrudniają ludziom porozumiewanie się:

chęć wykazania swej racji za wszelką cenę,

•

zmiana tematu rozmowy,

•

nieumiejętność słuchania.

Aktywne słuchanie to postawa, która w pozytywny sposób wpłynie na porozumiewanie się z drugą osobą, minimalizowanie sytuacji związanych z napięciem w komunikacji i otworzy na dialog. Aby zapobiec błędom w odbiorze treści przekazu, jak stwierdza Andrzej Augustynek, warto wykształcić w sobie umiejętność uważnego i aktywnego słuchania. Jest to możliwe, gdy zastosujemy poniższe wskazówki:⁸

- nie przerywamy rozmówcy, pozwalając wypowiedzieć się mu do końca, często bowiem najistotniejsza informacja podawana jest pod koniec przekazu;

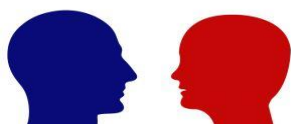
⁸ A. Augustynek, Komunikacja interpersonalna za: <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=425>

- parafrazujemy (definiując) swoimi słowami to, co druga osoba do nas mówi;
- uszczegóławiamy poprzez zadawanie pytań;
- unikamy interpretowania wyrwanego z kontekstu fragmentu;
- wyrażamy swoje odczucia, dzielimy się wiedzą i wcześniejszymi doświadczeniami;
- słuchamy z nastawieniem na pełne zrozumienie rozmówcy, w tym także jego emocji.

Zachowania świadczące o przyjęciu postawy słuchającej to najczęściej:

- ✓ Aktywna postawa i kontakt wzrokowy
- ✓ Dźwięki i gesty wyrażające zgodę
- ✓ Okazywanie odczuć i zrozumienia
- ✓ Stosowanie reguły 4 sekund,
tj. oczekiwanie po zakończeniu wypowiedzi drugiej strony
- ✓ Zadawanie otwartych pytań
- ✓ Podsumowywanie⁹

W aktywnym słuchaniu pomocna jest znajomość pewnych technik:



- odzwierciedlanie uczuć:
 - wydajesz się być poirytowany, gdy o tym mówisz
 - widzę, że Cię rozgniewałem
 - wygląda na to, że jesteś pozytywnie nastawiony do tego pomysłu
 - Twój przykład?
- parafraza

⁹ H. Hamer, Psychologia społeczna, Difin, Warszawa 2005.

- jak dobrze Cię zrozumiałem, chodzi o...
- z tego, co mówisz wynika, że...
- czy chodzi Ci o to, że...
- Twój przykład?

- dowartościowanie:

- doceniam to, co dla mnie zrobiłeś.....
- dziękuję Ci za to, co zrobiłeś.....
- cieszę się, że tak zareagowałeś
- Twój przykład?

- wyjaśnianie:

- kiedy i gdzie to się stało?
- co to dla Ciebie oznacza?
- ile mamy czasu na decyzję?
- Twój przykład?



Ćwiczenie:

AKTYWNE SŁUCHANIE – ćwiczenie do wykorzystania w zespole

Cel	Zasoby	Czas
Uzmysłowienie członkom organizacji najczęściej występujących blokad komunikacji interpersonalnej.	Brak	25 min.
Opis: Dzielimy zespół na trzyosobowe grupy poprzez odliczanie do trzech. Osoba z daną cyfrą otrzymuje rolę do odegrania. Przez 2 minuty „jedynek” będą mówiły do „dwójek” na dowolny temat. Zadanie „dwójek” polega na robieniu wszystkiego, aby okazać brak zainteresowania. „Trójki” są obserwatorami.		

Po upływie przewidzianego czasu „trójki” przekazują wyniki obserwacji. Następnie grupa tworzy listę wszystkich oznak niesłuchania przekazu.

Wykonanie listy uświadamia błędy w procesie słuchania i wskazuje, czego nie robić podczas prowadzenia rozmowy.

Style w komunikacji interpersonalnej



Analiza własnego stylu komunikacji służy dwóm zasadniczym celom:

- pozwala poznać i ocenić własny styl komunikacji
- pomaga przyjrzeć się sposobowi formułowania i przekazywania komunikatu, który jest oceniany przez otoczenie

Poznanie stylów, które używają osoby działające z nami w organizacji pozwoli poznać ich potrzeby, oczekiwania, mocne i słabe strony oraz w lepszy sposób delegować zadania.



Ćwiczenie :

Rozwiąż poniższy test służący rozpoznaniu stylu komunikowania się, a następnie przyjrzyj się w tej perspektywie osobom, z którym masz częsty kontakt w ramach organizacji. Jaki jest ich styl komunikacji? Jaki styl komunikowania chcesz zastosować wobec nich?

INSTRUKCJA¹⁰

Pomiędzy każdą z poniższych par stwierdzeń (A i B) rozdziel 3 punkty na podstawie swoich przekonań, że tak właśnie zachowujesz się w sytuacjach, kiedy rozmawiasz z innymi ludźmi. Mimo, że niektóre alternatywne stwierdzenia mogą podobnie opisywać Twoje zachowanie, postaraj się przyznać więcej punktów temu stwierdzeniu, które lepiej Ciebie opisuje.

Pamiętaj, aby zawsze suma punktów dla jednego stwierdzenia wynosiła 3.

1.A ____ jestem zwykle otwarty na nowe znajomości i poznawanie nowych ludzi

1.B ____ zwykle nie jestem otwarty na nowe znajomości i poznawanie nowych ludzi

2. A ____ zwykle reaguję powoli i z rozważą

2. B ____ zwykle reaguję szybko i spontanicznie

3.A ____ zwykle czas jest dla mnie ważny i nie pozwalam, aby inni mi go zabierali

3.B ____ zwykle pozwalam innym, aby zabierali mi czas

4.A ____ zwykle sam przedstawiam się na zebraniach, spotkaniach

4.B ____ zwykle czekam aby inni mnie przedstawili

5.A ____ zwykle pozwalam, aby rozmowa skupiała się na zainteresowaniach partnera, nawet jeśli odbiega od spraw zawodowych lub innych ważnych w danej chwili

5.B ____ zwykle skupiam rozmowę na zadaniach, problemach i innych ważnych sprawach w danym momencie

6.A ____ zwykle nie jestem asertywny i mogę być bardzo cierpliwy

6.B ____ zwykle jestem asertywny i mogę być zniecierpliwiony gdy coś idzie wolno

¹⁰ Opracowano na podstawie: B. Kozusznik. (2005) „Kierowanie zespołem pracowniczym”, PWE S.A.

7.A___ zwykle podejmuję decyzję, opierając się na faktach lub dowodach

7.B___ zwykle podejmuję decyzję, biorąc pod uwagę uczucie, doświadczenie lub reakcję innych ludzi

8.A ___ zwykle często przyspieszam przebieg rozmowy

8.B ___ zwykle rzadko przyspieszam przebieg rozmowy

9.A___ zwykle wolę pracować z ludźmi i dzięki nim, gdy trzeba, wspieram ich i pomagam

9.B___ zwykle pracuję niezależnie lub narzucam wyniki i określám, jak inni powinni się zachować czy pracować

10.A___ zwykle zadaję pytania i wyrażam się nie wprost

10.B ___ zwykle wypowiadam się z naciskiem lub bezpośrednio wyrażam opinie

11.A___ zwykle skupiam się najpierw na pomysłach, wynikach

11.B___ zwykle skupiam się najpierw na osobie, relacji, uczuciach

12.A___ zwykle dużo gestykuluję, zmieniam wyraz twarzy czy intonację głosu, aby podkreślić coś ważnego o czym mówię

12.B___ zwykle nie używam gestów, nie zmieniam wyrazu twarzy ani intonacji głosu, aby podkreślić coś ważnego o czym mówię

13.A___ zwykle akceptuję punkt widzenia innych osób (pomysły, uczucia, zainteresowania)

13.B___ zwykle nie akceptuję punktu widzenia innych osób (pomysłów, uczuć, zainteresowań)

14.A___ zwykle w sytuacji zmiany i ryzyka reaguję w sposób ostrożny

14.B___ zwykle w sytuacji zmiany i ryzyka reaguję w sposób dynamiczny i do końca nieprzewidywalny

15.A___ zwykle wolę dla siebie zatrzymać moje myśli i uczucia, dzieląc się nimi tylko wtedy, gdy tego chcę

15.B___ zwykle przychodzi mi łatwo dzielić się i dyskutować o moich uczuciach z innymi

16.A___ zwykle poszukuję nowych lub różnych doświadczeń i sytuacji

16.B___ zwykle wybieram znane lub podobne sytuacje lub reakcje

17.A___ zwykle jestem podatny na zainteresowania innych i ich plany

17.B___ zwykle kieruję się moimi zainteresowaniami i planami

18.A___ w sytuacji konfliktu reaguję powoli i nie wprost

18.B___ w sytuacji konfliktu reaguję szybko i wprost

TABLICA WYNIKÓW

OTWARTY	ZORIENTOWANY NA ZADANIA	BEZPOŚREDNI	POŚREDNI
1A	1B	2B	2A
3B	3A	4A	4B
5A	5B	6B	6A
7B	7A	8A	8B
9A	9B	10B	10A
11B	11A	12A	12B
13A	13B	14B	14A
15B	15A	16A	16B
17A	17B	18B	18A
SUMA:	SUMA:	SUMA:	SUMA:

Style komunikowania wg Barbary Kozusznik

W komunikacji z innymi osobami warto osiąść świadomość swojego stylu komunikacji, jego możliwości i ograniczeń, jak również zdać sobie sprawę ze stylu komunikowania partnera. Pozwoli to dopasować przekaz i efektywnie prowadzić rozmowę, zwłaszcza w przypadku zaistnienia potrzeby negocjowania stanowisk czy napotkania na opór.

4 istotne style komunikowania według Barbary Kozusznik, na które warto zwrócić uwagę¹¹:

1. Otwarty i bezpośredni STYL EMOCJONALNY	2. Otwarty i pośredni STYL EMPATYCZNY
• wolno podejmuje działania i decyzje • lubi bliskie relacje z ludźmi • nie lubi konfliktów • wspiera i aktywnie słucha innych • słaby w ustalaniu celów, także dla siebie • ma umiejętność uzyskiwania wsparcia innych • poszukuje bezpieczeństwa i przynależności • ma umiejętności doradcze	• spontaniczny w działaniu i decyzjach • lubi zaangażowanie • przesadza i generalizuje • snuje wizje i wciąga w to innych • przechodzi z jednej aktywności w drugą • szybko i w sposób zaangażowany współpracuje z innymi • ma umiejętności perswazyjne
3. Zorientowany na zadania i bezpośredni STYL DYREKTYWNY	4. Zorientowany na zadania i pośredni STYL ANALITYCZNY
• podejmuje zdecydowanie działania i decyzje • lubi kontrolę • pragnie maksimum swobody w kierowaniu sobą i innymi • chłodny, kompetentny, niezależny • ma słabą tolerancję na emocje, postawy i rady innych • pracuje w samotności, szybko i intensywnie • ma umiejętności administracyjne	• ostrożny w działaniach i decyzjach • lubi zorganizowanie i strukturę • nie lubi zaangażowania • zadaje wiele pytań o detale • woli pracę intelektualną i ukierunkowaną na konkretne wyniki • pragnie obiektywizmu, szuka faktów i danych • pracuje w samotności, precyzyjnie i powoli • ma umiejętność rozwiązywania problemów

¹¹ Tamże.

Rodzaje komunikacji w organizacji

Jeśli chcesz gdzieś dojść, najlepiej znajdź kogoś, kto już tam doszedł.

Robert Kiyosaki

Komunikowanie się w organizacji pozarządowej, jak w każdej strukturze o charakterze zbliżonym do hierarchicznej związanej z podziałem ról i kompetencji, jest powiązane z podstawowymi funkcjami zarządzania odbywającego się poprzez proces komunikacji, tj.:

- planowaniem,
- organizowaniem,
- motywowaniem,
- i kontrolą.

Charakter przepływu informacji w strukturze organizacyjnej może przybierać dwa zasadnicze rodzaje komunikacji:

Komunikacja pionowa



- może odbywać się „od góry do dołu” lub „od dołu do góry” w hierarchii (nadawcą jest kierownik/przełożony, a odbiorcą podwładny.

Cele komunikacji pionowej „od góry do dołu”¹²:

- informacje o misji, celach i zasadach funkcjonowania organizacji,
- przekazywanie poleceń, nakazów, zakazów oraz oczekiwań od członków organizacji,

¹² J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 2006. s. 4.

- ocena pracowników i dostarczanie bodźców motywacyjnych,
- doradzanie.

W przypadku komunikacji „od dołu do góry”, czyli od podwładnego do przełożonego/kierownika, można wyróżnić informowanie:

- o stanie realizacji zadania,
- występujących w pracy problemach,
- prośby o wyjaśnienie, wskazówki,
- pomysły, sugestie etc.
- raportów z wykonanych zadań.

Ten kierunek komunikacji jest szczególnie ważny i cenny dla osób zarządzających. Przełożeni są nim zainteresowani, ponieważ pozwala na bardziej przewidywalne rozeznanie się w postępie pracy zespołu, kierowanie i czuwanie nad rozwojem prowadzonej działalności.

Komunikacja pozioma



- ma miejsce na tym samym szczeblu struktury organizacyjnej, pomiędzy osobami na równorzędnych szczeblach struktury.

Cele komunikacji poziomej „horyzontalnej” :

- przekazywanie i uzupełnianie wiedzy,
- wsparcie w realizacji zadań,
- rola integrująca,
- poszukiwanie rozwiązań,
- wymiana opinii.

Komunikacja w organizacji, którą możemy nazwać komunikacją wewnętrzną, buduje kapitał ludzki i tworzy dobrą atmosferę w zespole, która sprzyja integracji i przejrzystości. Jej prawidłowe funkcjonowanie sprawia, że członkowie organizacji rozumieją swoje zadania jak

również misję podmiotu, na rzecz którego działają. Taka sytuacja w pozytywny sposób wpływa na zaangażowanie, jakość wykonywanych zadań oraz wzmacnia zespół i buduje zaufanie. To również komunikat na zewnątrz o marce organizacji i jej promocja.

Dobrze poinformowani uczestnicy organizacji w naturalny sposób stają się jej wiarygodnymi rzecznikami w stosunku do otoczenia zewnętrznego, w pozytywny sposób wpływając na kształtowanie wizerunku. Jak wskazuje Juliusz Bolek pisząc o efektywnym wykorzystaniu narzędzi komunikacji wewnętrznej¹³, prawidłowe, rzetelne, sprawne i szybkie informowanie o sprawach wewnątrzorganizacyjnych pozwala na unikanie negatywnych skutków związanych z brakiem komunikacji wewnętrznej, pojawieniem się plotek, dezinformacją czy poczuciem dezintegracji etc. Komunikowanie się polegające na przekazywaniu informacji "w dół", jak i wysłuchiwanie opinii (komunikacja "w górę") składa się na komunikację obustronną.

Czynniki usprawniające kontakt w organizacji

Organizacja pozarządowa będzie sprawniej działać, jeśli w komunikacji i kontakcie z osobami, które z nami działają (członkowie, pracownicy, wolontariusze) będziemy stosować pewne dobre praktyki:

1. Prowadzenie i aktualizacja sieci kontaktów.
2. Informowanie członków o bieżących działaniach organizacji.
3. Zapraszanie na organizowane spotkania, wydarzenia, imprezy.
4. Cykliczne spotkania służące podsumowaniu ostatnich działań.
5. Prowadzenie strony internetowej/profilu w mediach społecznościowych z aktualnymi wydarzeniami.

¹³ J. Bolek, Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo, s. 8-9. Artykuł pochodzi z publikacji: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

6. Stworzenie i korzystanie z forum internetowego organizacji jako aplikacji sprzyjającej utrzymaniu kontaktu.

Czynniki ograniczające skuteczność komunikowania pionowego

Jakie czynniki mogą ograniczać skuteczne pionowe komunikowanie się z góry na dół ¹⁴?



- niejasne, dwuznaczne i niekompletne informacje,
- nieosiągalność, niedostępność przełożonych,
- brak zaufania w zespole do przekazywania komunikatów wprost,
- liderzy niechętnie słuchają informacji o trudnościach,
- fizyczne odległości, uniemożliwiające bezpośrednie przekazanie informacji,
- przeładowania informacyjne: zbyt duża liczba komunikatów przekazywanych w danym czasie, wśród których część stanowią skomplikowane,
- niewłaściwe terminy dostarczania informacji,
- filtrowanie i zniekształcanie wiadomości,
- przekłamanie komunikatów,
- brak akceptacji przez odbiorców, bowiem przekazywane informacje zawierają wartości sprzeczne z wartościami odbiorcy,

¹⁴ Opracowanie własne na podstawie: Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 2006.

- celowe zatrzymywanie informacji przez osoby na środkowych szczeblach organizacyjnych, uzasadniając takie zachowania tym, że „to nie jest interes pracowników”,
- zniekształcenia faktów,
- nieznajomość celów organizacji wśród pracowników, członków, wolontariuszy.



Ćwiczenie:

Jak mogę wyeliminować ograniczenia w komunikowaniu pionowym w mojej organizacji? Jakie rozwiązania chcę podjąć w kierunku usprawnienia komunikacji w mojej organizacji?

.....

.....

.....

.....

.....

Motywacja



Pierwsza rzecz, którą należy zrobić, wstając rano, to połknięcie żywej żaby; potem odczuje się satysfakcję z faktu, że prawdopodobnie najgorsze, co może się wydarzyć już za nami

Mark Twain

Każdy z nas może być motywowany przez inne bodźce. Zdarza się, że organizacja w której działamy ma członków, których motywują zupełnie inne rzeczy. Jednych z nas motywuje wyobrażenie sobie swojego celu, innych wynagrodzenie pieniężne za wykonaną pracę. Motywacja jest tak bardzo istotna – daje nam ona siłę do pracy a często zmienia nasze nastawienie. Naszymi działaniami wg psychologów kierują dwa typy motywacji:

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA – motywacja ta jest odpowiedzialna za samo działanie, czerpanie przyjemności z tego działania; kierując się nią mamy pewność, że przyczyną działania jest ochota do tego; odpowiada ona za nasz rozwój. Motywacja wewnętrzna to osobiste pragnienia, interesy, samorealizacja.

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA – jest ona ukierunkowana na realizację czynności ze względu na czekającą nas nagrodę po jej wykonaniu np. kiedy dziecko uczy się, bo rodzice dają mu za dobre oceny pewną kwotę pieniędzy.

- ✓ Motywacja wewnętrzna sprawia, że stajemy się bardziej proaktywni i mamy energię do działania. To ten typ motywacji jest wskazany do rozwijania, zarówno angażując się w działanie organizacji, jak i wzbudzając motywację wśród jej członków.

- ✓ **W efekcie otrzymujemy/rozbudzamy pasję do działania i wewnętrzną potrzebę do ciągłego rozwoju swoich umiejętności oraz identyfikację z misją organizacji.**

Aby pobudzać działanie motywacji wewnętrznej powinniśmy używać czynników zewnętrznych pomocnych do tego.

Proces motywacyjny zależy od dwóch podstawowych założeń:

- wynik czynności musi zostać przez jednostkę oceniony jako potrzebny, pożądany (użyteczność wyniku);
- dana osoba musi być przekonana, że pożądany wynik można w danych warunkach osiągnąć z prawdopodobieństwem wyższym od zera (subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia wyniku)

Warto zwrócić uwagę na formę, treść i częstotliwość przekazywania informacji związanych z planami, celami i strategią organizacji, dzięki czemu mogą wywołać w nich efekt „przywiązania” i pozytywnego identyfikowania się z organizacją





Ćwiczenie:

Zastanów się przez chwilę i uzupełnij.

Naprawdę ważne dla mnie jest:

.....
.....
.....

To, co nie jest dla mnie ważne, ale muszę robić:

.....
.....
.....
.....

Przeszkoda, którą chcę pokonać, którą chcę rozwiązać:

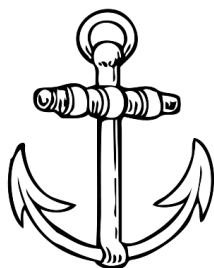
.....
.....
.....

Jeśli potrafimy zmotywować siebie – możemy zmotywować osoby, z którymi działamy!

Motywowanie innych osób do angażowania się to proces długotrwały, wymagający przyglądania się różnym osobom, ich reakcjom, typom osobowości etc. Co za tym idzie wymaga to empatii, a więc zrozumienia i wczuwania się w emocje, potrzeby i motyw¹⁵. Wiąże się to z umiejętnością słuchania, stworzenia odpowiedniej atmosfery do rozmowy, wymiany wiedzy i z umiejętnością zachęcenia do dzielenia się swoimi ambicjami, planami oraz porażkami i wątpliwościami.

¹⁵ J. Stankiewicz: Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 2006, s. 16.

Motywacja i kariera w organizacji. Koncepcja kotwic E. Scheina



E. Schein, w pracy *Psychologia organizacji*, wyróżnia uwarunkowania kariery, które nazywa kotwicami, które wpływają na to, czego dany człowiek pragnie i oczekuje. W konsekwencji można wyodrębnić następujące ukierunkowania pracy zawodowej. Zidentyfikował on osiem charakterystycznych w pracy obszarów i nazwał je kotwicami kariery. Kotwice określają czego dana osoba pragnie i oczekuje od pracy, co ją motywuje do wykonywania zadań. Kotwice pomagają więc w wytyczeniu kierunku rozwoju własnej kariery, ale mogą być także pomocne przy rozstrzygnięciu poważnych decyzji dotyczących zmian w życiu zawodowym, czy innych aktywnościach. Brak możliwości realizowania zadań zawodowych zgodnych z najbardziej dominującą kotwicą kariery będzie skutkował demotywacją, frustracją i brakiem satysfakcji.

- **Techniczno – funkcjonalne.** Pracownik/wolontariusz jest zainteresowany karierą zawodową specjalisty.
- **Przewodzenia.** Pracownik/wolontariusz lubi kierować, sprawia mu to satysfakcję. Poszukuje pracy o wysokiej pozycji i statusie. Wybierze nawet pracę niżej płatną, aby to była praca kierownika, dyrektora a najlepiej prezesa.
- **Swoboda i niezależność.** Pracownik/wolontariusz szuka pracy niezależnej od innych. Za awans uznaje pracę dającą jak największą autonomię.
- **Bezpieczeństwo i stabilność.** Pracownik/wolontariusz poszukuje pracy, w której są jasno określone zadania. Preferowana jest stała umowa o pracę. Pracownik nie podejmuje ryzyka pracy w innej organizacji mimo, że są tam oferowane lepsze warunki płacowe. Niekiedy pracownik taki posądzony jest o brak ambicji, co nie jest prawdą.

- **Kreatywność.** Pracownik/wolontariusz poszukuje czegoś nowego, gdzie może się wykazać zdolnościami. Władza, wolność, niezależność, widoczność stanowi często ich podstawową siłę napędową.
- **Poświęcenie dla idei.** Pracownika/wolontariusza interesuje najbardziej realizacja określonej idei i jej jest gotów się w pełni poświęcić. Płaca nie jest dla tego typu ludzi najbardziej istotna. Wydaje się, że właśnie takim typem jest Jerzy Owsiak.
- **Łamanie barier i poszukiwanie nowych wyzwań.** Pracownik/wolontariusz stara się stale przesunąć bariery i przeszkody. Taka praca daje mu najwięcej satysfakcji, gdzie może podnieść coraz wyżej „poprzeczkę” oczekiwań.
- **Styl życia.** Pracownik/wolontariusz poszukuje takiej pracy i jest skłonny zaakceptować taką ścieżkę kariery, która pozwala mu na realizację preferowanego przez niego stylu życia.

Koncepcję kotwic kariery opracował profesor Edgar Schein.

Kotwice kariery wg Scheina



Ćwiczenie:

KWESTIONARIUSZ - MOJA KARIERA

Instrukcja wypełniania:

Przypisz rangi poszczególnym zdaniom w sposób najbardziej opisujący Twoje zachowanie.

Np., jeśli twierdzenie/zdanie mówi: *Marzę o byciu dowódcą,*

to przypisz rangę

- 1 – jeśli twierdzenie zupełnie Ciebie nie dotyczy
- 2 lub 3 – jeśli pasuje do Ciebie w pewnych sytuacjach
- 4 lub 5 – jeśli to twierdzenie w dużej mierze pasuje do Ciebie
- 6 – jeśli to twierdzenie całkowicie do Ciebie pasuje

Rangi wpisuj po lewej stronie kolumn.

1-	Marzę o tym, żeby osiągać taki stopień profesjonalizmu, by ludzie zwracali się do mnie po radę, jak do eksperta.
2-	Najbardziej angażuje mnie praca, dzięki której mogę kierować innymi i kontrolować ich wysiłki.
3-	Marzę o karierze, która da mi wolność wyboru sposobu i czasu działania.
4-	Bezpieczeństwo i stabilność są dla mnie ważniejsze niż niezależność i autonomia.
5-	Jestem osobą otwartą na pomysły, które pomagają mi otworzyć własną firmę.
6-	Odniosę w życiu sukces tylko wówczas, gdy będę miał/a poczucie, że mam swój udział w budowaniu społecznego dobra.
7-	Marzę o takiej karierze, dzięki której będę rozwiązywać trudne problemy lub stawać wobec prawdziwych wyzwań.
8-	Raczej porzucę firmę, niż pozwolę, żeby moja praca w niej stwarzała problemy osobiste i rodzinne.
9-	Będę czuł, że odniosłem/am sukces tylko wtedy, gdy uda mi się doprowadzić moje umiejętności zawodowe i zarządzania do szczytowego poziomu.
10-	Marzę o tym, by zarządzać wielką organizacją i podejmować decyzje mające wpływ na sytuację wielu ludzi.
11-	Najbardziej angażuję się w pracę, kiedy mam całkowitą swobodę decydowania o zadaniu, harmonogramie i procedurach.
12-	Z pewnością odejdę z firmy, która nie będzie dbała o moje bezpieczeństwo.
13-	Nawet bardzo wysokie stanowisko menedżerskie w cudzej firmie nie jest dla mnie ważne w porównaniu z możliwością prowadzenia własnego biznesu.
14-	Najbardziej odpowiada mi kariera, dzięki której będę mógł używać swoich zdolności w służbie innym ludziom.

15-	Będę czuł, że moja kariera wiąże się z sukcesem tylko wtedy, gdy stanę twarzą w twarz z trudnymi wyzwaniami.
16-	Marzę o takiej pracy, która pozwoli mi zaspokajać jednocześnie potrzeby natury osobistej, rodzinnej i zawodowej.
17-	Bycie szefem i jednocześnie dobrym fachowcem w danej dziedzinie jest dla mnie bardziej atrakcyjne niż praca dyrektora wysokiego szczebla.
18-	Praca w firmie przyniesie mi satysfakcję tylko wtedy, gdy zajmę stanowisko dyrektora wysokiego szczebla.
19-	Praca w firmie przyniesie mi satysfakcję, gdy osiągnę wysoką autonomię i swobodę działania.
20-	Poszukuję takiej pracy, która da mi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji.
21-	Zaangażuję się w taką drogę zawodową, która będzie całkowicie rezultatem mojego własnego wysiłku i moich pomysłów.
22-	Zamiast osiągać wysoką pozycję menedżerską, wolę spożytkować moje umiejętności w budowaniu lepszego świata.
23-	Angażuję się w taką pracę, w której zadania na pierwszy rzut oka wydają się nie do rozwiązania.
24-	Sukces w życiu oznacza dla mnie utrzymanie równowagi pomiędzy wymaganiami życia osobistego, rodzinnego i zawodowego.
25-	Raczej odszedłbym z firmy, niż zaakceptował rotacyjny system obejmowania stanowisk, który powoduje utratę pozycji eksperta w danej dziedzinie.
26-	Stanowisko dyrektora wysokiego szczebla jest dla mnie bardziej atrakcyjne niż menedżera-fachowca.
27-	Własny sposób wykonywania pracy, wolny od reguł i barier, znaczy dla mnie więcej niż poczucie bezpieczeństwa.
28-	Najbardziej zaangażuję się w pracę, kiedy będę miał poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia i stałe zarobki.
29-	Odniosę sukces zawodowy tylko wtedy, kiedy uda mi się stworzyć lub zbudować coś, co będzie oparte na moim własnym pomysłe.

30-	Marzę o karierze, która wniesie realny wkład w rozwój społeczeństwa.
31-	Poszukuję takiej pracy, która będzie stanowiła wyzwanie dla mojej zdolności rozwiązywania problemów oraz pozwalająca na zdrową rywalizację.
32-	Utrzymanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym jest dla mnie ważniejsze niż wysoka pozycja menedżerska.
33-	Najchętniej poświęcam się pracy, która angażuje moje szczególne umiejętności i talenty.
34-	Zmienię pracę, jeśli nie da mi ona szansy na otrzymanie stanowiska dyrektora.
35-	Odejdę z firmy, która będzie ograniczać moją wolność i autonomię.
36-	Marzę o karierze, która da mi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji.
37-	Marzę o stworzeniu własnej firmy.
38-	Jestem gotów na odejście z firmy, która nie doceni mojej umiejętności pomagania innym.
39-	Rozwiązywanie problemów pozornie nierozwiązywalnych jest dla mnie w pracy ważniejsze niż osiągnięcie wysokiej pozycji menedżerskiej.
40-	Zawsze będę poszukiwać takich możliwości pracy, które ogranicza do minimum konflikt praca-dom.

Teraz przejrzyj raz jeszcze swoje odpowiedzi i zwróć uwagę na te, które oceniłeś najwyżej. Wybierz z nich trzy, które najdokładniej Cię opisują i do przyznanych im rang dodaj jeszcze po cztery punkty.

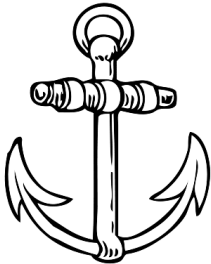
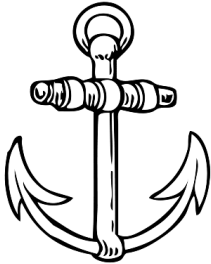
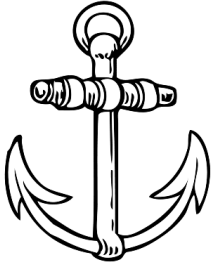
TABLICA WYNIKÓW

Przenieś wyniki wpisane w kolumnach do tablicy klucza i zsumuj je. Pamiętaj o dodaniu „po 4 punkty” do twierdzeń najdokładniej opisujących Ciebie.

P	Prz	A/N	B/S	K/P	U/P	W	SŻ
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
+	+	+	+	+	+	+	+
SUMA	SUMA	SUMA	SUMA	SUMA	SUMA	SUMA	SUMA



Ćwiczenie:
Uzupełnij poniżej:

Twoje dominujące kotwice kariery:	Jak przejawia się brak możliwości realizacji w tym obszarze?
1. 	
2. 	
3. 	

Co może budować motywację w zespole



- ✓ Wypracowanie wspólnego celu, z którym zespół się identyfikuje.
- ✓ Wzbudzanie w członkach poczucia, że to co robią jest ważne i potrzebne.
Komunikowanie tego w sposób cykliczny, w różnych formach.
- ✓ Publiczne docenianie, nagradzanie i wyrażanie uznania dla członków organizacji.
- ✓ Jasne i zrozumiałe zasady działania.
- ✓ Świątowanie sukcesów po wspólnym przedsięwzięciu.
- ✓ Konstruktywne rozwiązywanie sporów i bieżące rozwiązywanie nieporozumień.
- ✓ Reagowanie na napięcia w zespole, omawianie.
- ✓ Zapewnianie poczucia bezpieczeństwa członkom zespołu.
- ✓ Cykliczność spotkań.
- ✓ Integrowanie zespołu poprzez kreowanie możliwości budowania więzi i lepszego poznania się.
- ✓ Podział zadań z uwzględnieniem kompetencji członków organizacji.
- ✓ Inspirowanie się nawzajem.
- ✓ Szacunek i lojalność.



Ćwiczenie:

Zastanów się przez chwilę, odwołując się do doświadczeń ze swojego życia zawodowego, rodzinnego, społecznego i odpowiedz:

Jakie cechy zespołu sprawiają, że dobrze (efektywnie) w nim funkcjonuję?

.....

.....

.....

.....

Co może usprawnić motywację w mojej organizacji?

.....

.....

.....

.....

Zaniedbania w motywowaniu

Zastanawiając się nad tym, co może motywować osoby w organizacji pozarządowej do angażowania się, warto spojrzeć na zjawisko motywacji z perspektywy odwrotnej: czego powinienem unikać, by nie dopuścić do spadku motywacji. Mając wiedzę na temat podstawowych zasad i wartości, wyznawanych przez osoby z którymi działamy, możemy uniknąć podstawowych błędów obniżających motywację.

Maciej Sasin, trener i konsultant ds. szkoleń w Akademii Rozwoju Kompetencji wskazuje na podstawowe zaniedbania w motywacji i komunikacji popełniane przez menadżerów w przedsiębiorstwach. Możemy je jednakże śmiało zastosować do realiów organizacji pozarządowych:

1. Brak określenia jasnych oczekiwań w pracy: członkowie zespołu nie mają wiedzy o obszarach swojej odpowiedzialności.
2. Selektywne reagowanie na błędy, tolerowanie błędów, niesprawiedliwe traktowanie.
3. Niekompletne przekazywanie poleceń i instrukcji.
4. Zatrzymywanie informacji o celach strategicznych organizacji, o jej kondycji finansowej etc.
5. Członkowie organizacji nie są informowani o celu swojej pracy, nie widzą jej sensu.
6. Ignorowanie opinii członków organizacji.
7. Brak reakcji na przekraczanie akceptowalnych zasad.
8. Brak uzasadnienia dla wprowadzanych zmian w wykonywanej pracy.
9. Niedocenianie wkładu pracowników/członków/wolontariuszy: brak motywowania.
10. Agresja werbalna i niewerbalna w stosunku do pracowników.

Budowanie i zarządzanie zespołem

Cztery osoby

Były sobie cztery osoby: Każdy, Ktoś, Ktokolwiek i Nikt.

Trzeba było wykonać bardzo ważną pracę i Każdy został o to poproszony.

Każdy był pewien, że Ktoś to zrobi. Ktokolwiek mógł to zrobić, ale Nikt tego nie zrobił.

Ktoś zezłościł się z tego powodu, ponieważ było to powinnością Każdego.

Każdy myślał, że Ktokolwiek mógł to zrobić, ale żadnemu z nich nie przyszło do głowy, że Nikt tego nie zrobił.

Skończyło się na tym, że Każdy obwinił Kogoś za to, że Nikt nie zrobił tego, co mógł zrobić Ktokolwiek.



Ćwiczenie:

NASZ ZESPÓŁ

Mocne strony	Słabe strony

Jak dobierać członków zespołu?

Tworzenie zespołu to proces polegający na doborze członków, biorąc pod uwagę ich indywidualne cechy, w tym cechy osobowości, przy jednoczesnym uwzględnieniu celu i sposobu pracy zespołu. Nie jest to proces prosty ani szybki, wymaga uważności i cierpliwości.

W organizacji pozarządowej, z racji realizacji różnorodnych zadań, może się zdarzyć, że od jednej osoby oczekuje się, by w zależności od etapu prac nad realizacją działania odgrywała różne role zespołowe.

Efektywny zespół to taki, w którym każdy członek jest w stanie obsadzić więcej niż jedną rolę zespołową i jednocześnie jako zespół jest w stanie odegrać wszystkie role. Jeśli zaistnieje sytuacja, iż w zespole zabraknie osoby, dla której jest możliwe odegranie potrzebnej roli, może spaść produktywność całego zespołu niezależnie od kompetencji pozostałych członków.



Ćwiczenie:

Role grupowe – Kwestionariusz samooceny¹⁶

Kwestionariusz ról grupowych można wykonać dla siebie, jak również przeprowadzić test w zespole, z którym pracujemy.

INSTRUKCJA

Kwestionariusz służy do określania preferowanych przez Ciebie ról grupowych. Wypełnij go w następujący sposób:

1. rozdziel 10 punktów w każdej z siedmiu części kwestionariusza, możesz również przypisać je jednemu zachowaniu
2. wprowadź wyniki do tabeli – klucza i oblicz liczbę punktów w każdej kolumnie
3. dokonaj interpretacji

część pierwsza

Osobiście wnoszę coś do grupy...

¹⁶ Opracowano na podstawie: M. Belbin, "Team Roles at Work", 1993.

- a. wydaje mi się, że szybko spostrzegam i umiem wykorzystać nowe możliwości
- b. mogę dobrze pracować z bardzo różnymi ludźmi
- c. produkowanie pomysłów to moja specjalność
- d. moja siła tkwi w tym, że potrafię z ludzi wyciągać to, co mają w sobie najlepszego, aby przyczynili się do osiągnięcia celów i zadań grupowych
- e. moja główna umiejętność polega na doprowadzaniu spraw do końca i wiąże się z efektywnością
- f. jestem w stanie przez jakiś czas zaakceptować niepopularność mojej osoby, jeśli prowadzi to do wartościowych wyników
- g. zwykle wyczuwam, co jest realistyczne i prawdopodobne, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu
- h. zwykle mogę zaproponować jakieś alternatywne wyjście bez uprzedzeń czy niechęci

część druga

Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej, to dlatego, że:

- a. nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona
- b. mam skłonność do bycia zbyt wspaniałomyślnym dla tych, których słuszne poglądy nie zostały odpowiednio przekazane przez nich innym
- c. mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły
- d. mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów
- e. czasami jestem postrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione
- f. trudno mi kierować na „pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową
- g. mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje
- h. koledzy postrzegają mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwościami, że sprawy się mogą źle ułożyć

część trzecia

Gdy jestem wciągnięty z innymi w przygotowywanie projektu lub innego wspólnego zadania...

- a. mam skłonność do wywierania wpływu na ludzi, lecz bez wywierania na nich presji
- b. moja czujność pozwala zapobiec wielu pomyłkom
- c. jestem gotów kłaść nacisk na działanie, aby upewnić się, że nie traci się czasu lub też działania grupy nie prowadzą do utraty z widoku głównego celu
- d. zwykle można liczyć, że wymyślę coś oryginalnego
- e. jestem zawsze gotów wycofać nawet dobry pomysł, jeśli leży to w interesie grupy
- f. zawsze poszukuję ostatnich nowinek, odkryć i wyników badań
- g. mam przekonanie, że moja umiejętność obiektywnego osądu może pomóc w podjęciu obiektywnej decyzji
- h. moja specjalność to dopilnowanie wykonania pracy

część czwarta

Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest to, że:

- a. rzeczywiście interesuję się bliższym poznaniem moich kolegów
- b. nie mam oporu przed przeciwstawieniem się zdaniu większości
- c. zwykle potrafię przyjąć taką linię argumentacji, aby obalić błędne poglądy innych
- d. sądzę, że mam szczególny talent do wcielania poglądów w życie
- e. mam skłonność do unikania tego, co oczywiste i do zaskakiwania niespodziewanym rozwiązaniem
- f. doprowadzam to czego się podejmuję do perfekcji
- g. jestem gotów do nawiązywania i rozwiązywania kontaktów zewnętrznych, jeśli to potrzebne
- h. nawet jeśli interesuje mnie wiele aspektów sprawy, nie mam problemów z podjęciem decyzji co do wyboru rozwiązań

część piąta

Czerpię z pracy satysfakcję, gdy:

- a. cieszy mnie analizowanie sytuacji i rozważanie możliwości wyboru
- b. interesuje mnie znajdowanie praktycznych rozwiązań problemów
- c. lubię mieć przekonanie, że sprzyjam kształtowaniu dobrych kontaktów międzyludzkich w pracy
- d. lubię mieć duży wpływ na decyzje
- e. cieszę się z kontaktów z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania
- f. jestem w stanie doprowadzić ludzi do zgody w ważnych dla pracy sprawach
- g. wczuwam się w moje zadanie, potrafię poświęcić mu całą swą uwagę
- h. lubię znaleźć taki obszar, który pobudza moją wyobraźnię

część szósta

Jeśli nagle otrzymuję trudne do wykonania zadanie w ograniczonym czasie i z nieznanymi ludźmi:

- a. mam ochotę zaszyć się w kącie, aby wymyślić jakiś plan działania
- b. byłbym gotów do współpracy z osobą, która wykazała najbardziej przyjazne nastawienie
- c. znalazłbym sposób na zmniejszenie zakresu zadania, ustalając co mogliby zrobić poszczególni członkowie grupy
- d. moje naturalne wyczucie spraw pilnych pozwala na postępowanie ściśle zgodnie z planem
- e. z pewnością zachowam spokój i zdolność do świeżego osądu
- f. mimo nacisków zachowam stałość i stanowczość w realizacji celu
- g. byłbym przygotowany do konstruktywnego kierownictwa, jeśli stwierdziłbym, że grupa nie robi żadnych postępów
- h. zainicjowałbym dyskusję w celu stymulowania nowych pomysłów i rozwiązań

część siódma

W odniesieniu do problemów, za które jestem odpowiedzialny w grupie:

- a. mam skłonność do okazywania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów
- b. inni mogą mnie krytykować za to, że jestem zbyt analityczny i niedostatecznie opieram się intuicji
- c. moje pragnienie i sprawdzenie czy praca została starannie wykonana, mogą wstrzymać pójście do przodu
- d. mam skłonność do nudzenia się i zniechęcania oraz oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”
- e. trudno mi rozpocząć działanie, jeżeli cele nie są dla mnie jasne
- f. czasem trudno mi objaśnić kompleksowo całość zadania, jakie stoją przed grupą
- g. świadomie wymagam od innych rzeczy, których sam nie potrafię zrobić
- h. waham się, gdy powinienem przeforsować swój punkt widzenia wobec jawnej opozycji

Tabela wyników:

CZĘŚĆ	IM		CR		SH		PL		RI		ME		TW		CF	
1	G		D		F		C		A		H		B		E	
2	A		B		E		G		C		D		F		H	
3	H		A		C		D		F		G		E		B	
4	D		H		B		E		G		C		A		F	
5	B		F		D		H		E		A		C		G	
6	F		C		G		A		H		E		B		D	
7	E		G		A		F		D		B		H		C	
suma																



— Implementer – Realizator, Wdrażający – Naturalny Lider

- CR** — Coordinator – Koordynator – Człowiek akcji
- SH** — Shaper – Lokomotywa – Praktyczny organizator
- PL** — Plant – Kreator – Siewca
- RI** — Resources Investigator – Badacz zasobów – Człowiek kontaktów
- ME** — Monitor Evaluator – Krytyk Wartościujący – Sędzia
- TW** — Team Worker – Dusza zespołu – Człowiek grupy
- CF** — Completer – Finisher – Wykonawca, Kończący – Perfekcjonista

INTERPRETACJA

Najwyższy wynik w określonej kolumnie świadczy o najczęściej przyjmowanej konstruktywnej roli grupowej. Następny w kolejności dotyczy roli, którą przyjmuje się, jeśli z jakichś powodów istnieje mniejsze zapotrzebowanie na tę najbardziej preferowaną. Dwa najniższe wyniki dotyczą obszarów najsłabszych.

Rola	Wyniki			
	Niskie	średnie	wysokie	Bardzo wysokie
IM	0 – 6	7 -11	12 -16	17 -23
CR	0 – 6	7 -10	11 -13	14 -23
SH	0 – 8	9 -13	14 -17	18 -36
PL	0 – 4	5 -8	9 -12	13 -29
RI	0 – 6	7 -9	10 -11	12 -21
ME	0 – 5	6 -9	10 -12	13 -19
TW	0 – 8	9 -12	13 -16	17 -25
CF	0 – 3	4 - 6	7 -9	10 -17

IM – Naturalny lider – sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika.

Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny.

CR – Człowiek akcji – kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalaniu celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej.

Cechy: niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, impulsywny, łatwo się irytuje, chce szybko widzieć rezultaty, rywalizuje i bywa arogancki, ale dzięki niemu „coś się rzeczywiście dzieje”.

SH – Praktyczny organizator – zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny.

Cechy: zrównoważony i zdyscyplinowany. Dzięki niemu następuje praktyczne wdrożenie projektów i planów rozwiązań. Pragnie konkretów i nie lubi zmienności planów.

PL – Siewca (człowiek idei) – wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji.

Cechy: dominujący, inteligentny, introwertyk. Może „gubić” szczegóły i robić błędy, a także krytykować pomysły innych. Im większy problem, tym większe wyzwanie, żeby go rozwiązać. Uważa, że wszystkie dobre pomysły z początku dziwnie wyglądają. Roztacza wokół siebie aurę „geniusza”.

RL – Człowiek kontaktów – bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje.

Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Popiera innowacje i jest dobrym improwizatorem. Trochę cyniczny w poszukiwaniu zysku dla grupy – często mówi „nowe możliwości powstają w wyniku błędów innych”.

ME – Sędzia – analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji.

Cechy: inteligentny, zrównoważony, introwertyk. Jest najbardziej obiektywny, bezstronny i niezaangażowany emocjonalnie, lubi mieć czas do namysłu, brak mu entuzjazmu, ale jego spokój pozwala na podjęcie wyważonych decyzji.

TW – Człowiek grupy – wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu.

Cechy: ekstrawertyk, zrównoważony, niskie pragnienie dominacji i rywalizacji, zdolność empatii. Może jego wkład nie jest zbyt wyraźny, ale nieoceniona jest jego lojalność i oddanie wobec grupy, nie lubi konfrontacji.

CF – Perfekcjonista – nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu.

Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.



Ćwiczenie:

CO JA OSOBIŚCIE MOGĘ ZROBIĆ, ŻEBY LEPIEJ WSPÓŁPRACOWAĆ Z INNYMI?

.....

.....

.....

.....

.....

Efektywna praca zespołowa. Warunki skutecznej współpracy

Równoważenie zespołu – krytyczny czynnik sukcesu w każdym zespole. Koncepcja Davida Kolba mówiąca o stylach uczenia się dobrze obrazuje równowagę w zespole:

- **Styl asymilacyjny** – zbieranie i prezentowanie danych w logicznej formie. Koncentracja bardziej na ideach, koncepcjach niż na ludziach. Przedkładają logiczny sens ponad wartość praktyczną. Nie są zorientowani na rezultaty. Dążą do funkcji kierowniczych.
- **Styl dywergencyjny** – obserwatorzy różnych sytuacji, które potrafią łączyć w spójną całość. Niechętni do konkretnych działań. Szerokie zainteresowanie. Analizują problemy, sugerują rozwiązania i proponują twórcze podejście.
- **Styl akomodacyjny** – styl ludzi zorientowanych na rezultaty. Łatwo dostosowują się do zmian, dostosowują teorię do praktyki. Potrafią pracować w zespole. Aktywne działania sprawiają im przyjemność.
- **Styl konwergencyjny** – ludzie zbierający informacje po to, by rozwiązywać problemy. Skutecznie stosują wiedzę teoretyczną. Znajdują rozwiązania, lecz wprowadzanie planów w życie nie wychodzi im najlepiej.

Chcąc usprawnić strukturę organizacji, w ramach której działamy istotne jest dokonanie oceny stanu obecnego (stan faktyczny) z uwzględnieniem efektów, które są możliwe do osiągnięcia w sytuacji usprawnienia jej struktury.¹⁷

¹⁷ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.): Zarządzanie: teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1995.

Zachowania pozytywne związane z relacją zadań¹⁸:

- **ODKRYWANIE** – przedstawianie nowych pomysłów lub nowego spojrzenia na dany problem czy cel, np. „Może moglibyśmy spojrzeć na tę sprawę tak...”
- **WIĄZANIE** – znajdowanie związków między pomysłami lub propozycjami pochodzącymi od różnych członków grupy, np. : „To, o czym mówił wcześniej Tomek i to, co ty teraz mówisz, to dwa różne podejścia do tej samej sprawy...”
- **PORZĄDKOWANIE** – wyjaśnianie lub porządkowanie pomysłów wysuwanych przez innych członków grupy, np. „Czy chodzi ci o to, że ...”
- **PONAGLANIE** – ponaglanie grupy do działania lub podejmowania decyzji, pobudzanie do większej efektywności, np. „Przez ostatnie pół godziny zapoznawaliśmy się z różnymi punktami widzenia. Teraz musimy podjąć decyzję”.
- **UDZIELANIE INFORMACJI** – np. „Według mnie...”, „Słyszałem, że...”, „Czytałem...”.
- **SZUKANIE INFORMACJI** – np. „Czy ktoś wie...”
- **WYRAŻANIE OPINII** – np. „Myślę, że...”
- **PYTANIE O OPINIĘ** – np. „Co o tym sądzisz?”

Zachowania utrudniające efektywne funkcjonowanie grupy:

- **AGRESJA** – usilne forsowanie własnego punktu widzenia, przeciwstawianie się, atakowanie innych.
- **ZALEŻNOŚĆ** – identyfikacja z silnymi osobowościami, niechęć do zajmowania własnego stanowiska.
- **DOMINACJA** – dążenie do uzyskania władzy lub przewagi, próby kontrolowania bądź manipulowania innymi.
- **BLOKOWANIE** – nadmierny upór, bezsensowne sprzecanie się, powracanie do kwestii już rozwiązanych.
- **SZUKANIE WSPÓŁCZUCIA** – dążenie do pozyskania współczucia przez wyrażanie poczucia zagrożenia lub niskiej własnej wartości.

¹⁸ Jak zbudować efektywny zespół, Altkom.

Na ogół mamy tendencję do poświęcania całej uwagi na wykonanie zadania, a pomijamy dwa pozostałe wymiary sukcesu. Mają one kluczowe znaczenie dla skuteczności pracy i funkcjonowania zespołu oraz usprawniania własnego działania. Poniżej znajdują się pytania przydatne do zdiagnozowania każdego z powyższych wymiarów pracy zespołu.¹⁹

Rezultat

- Czy zadanie zostało wykonane?
- Czy postawione cele zostały osiągnięte?
- Czy rezultat był wysokiej jakości?
- Czy rezultat został osiągnięty w zaplanowanym czasie?
- Czy rezultat spełnił oczekiwania klienta?

Proces

- W jaki sposób praca została przydzielona członkom zespołu?
- Jak wyglądało kierowanie wykonywaniem prac?
- W jaki sposób praca była monitorowana i oceniana?
- Czy proces był jasny i logiczny?
- Czy proces był odpowiedni do zadania?

Relacje

- W jaki sposób ludzie odnosili się do siebie nawzajem?
- Co ludzie sądzą na temat swojego zaangażowania i wkładu?
- Czy członkowie zespołu czuli się wspierani przez innych?

¹⁹ Opracowanie na podstawie materiałów z kursu: Umiejętności interpersonalne w zarządzaniu, H. Dolna, Współautorzy kursu: S. Dymek, T. Poboży. Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Czy mieli do siebie zaufanie?

Czy czuli się doceniani?



Ćwiczenie:

Odwołując się do poniższego kwestionariusza możemy dokonać podsumowania i diagnozy jakości pracy naszego zespołu. Oceń funkcjonowanie Twojego zespołu w poszczególnych obszarach przypisując im wartość od 1 do 6, gdzie 1 oznacza całkowity brak, zaś 6 – postulat w pełni realizowany.

Rezultaty

Stopień realizacji zadań	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Jakość rezultatu	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Terminowość rezultatów	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Zadowolenie klientów	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>

Proces

Precyzja przydziału zadań	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Kierowanie zespołem	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Monitorowanie pracy	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Ocenianie pracy	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Jasność i logiczność procesu	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Adekwatność procesu do zadań	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>

Relacje

Sposób odnoszenia się do siebie	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Zaangażowanie i indywidualny wkład	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Poziom wsparcia ze strony innych	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Poziom zaufania	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>
Poczucie docenienia przez innych	<u>1</u> - <u>2</u> - <u>3</u> - <u>4</u> - <u>5</u> - <u>6</u>

Style przywódcze



Nie ma jednej definicji przywództwa czy modelu opisującego lidera. Cechy, rozwiązania, które w jednej sferze są efektywne, w innej mogą być kompletną porażką.

Goleman opracował sześć zasadniczych sposobów emocjonalnego oddziaływania, nazywając je stylami przywódczymi, należą do nich: styl wizjonerski, trenerski, afiliacyjny, demokratyczny, poganiacza i dyktatorski²⁰.

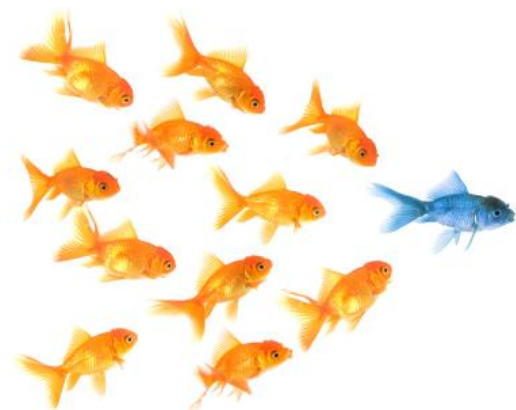
- **„Wizjoner”** to lider, który wskazuje zespołowi kierunek działania i motywuje do osiągania wspólnych celów. Nie określa szczegółowych sposobów zrealizowania wizji, pozwala ludziom samodzielnie poszukiwać nowych rozwiązań i eksperymentować. Potrafi „pociągnąć” ludzi za sobą.

²⁰ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, Naturalne przywództwo, J.Santorski, Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2002.

- **„Trener”** pomaga ludziom w osiągnięciu lepszych efektów pracy poprzez rozpoznanie ich silnych i słabych stron oraz pomaganie im w rozwoju ich umiejętności. Zachęca pracowników, aby poprawiali swoje efekty w słabszych obszarach, a jednocześnie wykorzystywali w pracy swoje mocne strony i opierali na nich swoje aspiracje zawodowe.
- **Lider „afiliacyjny”** preferuje tzw. zarządzanie „z ludzką twarzą”. Nie traktuje pracowników jak roboty, ale jak istoty ludzkie, które czują i wymagają zrozumienia. Interesuje się ich życiem i podtrzymuje osobiste związki. Dbą o dobrą atmosferę pracy. Zazwyczaj cechuje się dużą empatią, czyli umiejętnością odczytywania uczuć, potrzeb i punktu widzenia innych osób.
- **„Demokrata”** potrafi słuchać ludzi i wykorzystywać ich pomysły. Otwarcie pyta ich o zdanie, stwarzając atmosferę szacunku i zaufania. Potrafi przyjmować również krytykę. Pracownicy mają poczucie, że uczestniczą w decyzjach podejmowanych w firmie i bardziej angażują się w pracę.
- **„Poganiacz”** ustala wysokie standardy pracy zarówno dla siebie jak i dla swoich pracowników. Nastawiony na sukces, koncentruje się na nieustannym poprawianiu wyników i znajdowaniu sposobów na lepszą i wydajniejszą pracę zarówno swoją, jak i swoich podwładnych.
- **„Dyktator”** preferuje rządy "silnej ręki". Sam podejmuje decyzje. Wydaje polecenia w sposób zdecydowany, stanowczy i nie znośzący sprzeciwu. Przywiązuje dużą wagę do kontroli, nie lubi dzielić się władzą i odpowiedzialnością.

O tym, który ze stylów wybrać, decydować może konkretna sytuacja, w której jesteśmy postawieni. W momencie kryzysu w organizacji, z pewnością rola „dyktatora” będzie najbardziej pożądaną, natomiast w przypadku efektywnego zespołu stojącego przed realizacją zadania, rekomendowany będzie styl „poganiacza”.

Rola i funkcje lidera w organizacji



*Przyjmijmy wszyscy
najważniejszą zasadę zwycięskiego lidera:
 optymizm rządzi. A co za tym idzie: zawsze jest
jakaś
możliwość*

Michael D. Abrashoff

Jedni twierdzą, że przywódcą trzeba się urodzić. Inni uważają, że istnieje zespół cech, które można w sobie wykształcić bądź też wyostrzyć. Lider ma możliwości i przestrzeń ku temu, by wywrzeć niezwykle wpływ na rozwój organizacji, pozwalając nawet na zmianę profilu działalności, branży, przyczyniając się do jej niezwykle wzrostu. Psychologia zarządzania badając postawy przywódców i analizując drogi rozwoju liderów wskazuje na sposoby działania rozwijające ich potencjał przywódczy:

- rozwój dzięki pamiętnym doświadczeniom;

To nie tylko zdolność radzenia sobie w wymagających sytuacjach, ale umiejętność wyciągania z nich wniosków i modyfikowania zachowań.²¹

- rozwój poprzez unikanie samotności,

To uzyskiwane wsparcie członków organizacji, bliskich, rodziny czy otoczenia, również przynależność do sieci, związków etc.

²¹ W. G. Bennis, R. J. Thomas, Liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń, [w:] Harvard Business Review. Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, tłum. E. Borówka, Harvard Business School Press, Warszawa 2007.

➤ **rozwój poprzez wyjście poza strefę komfortu**

Jest to nieodłączna cecha funkcjonowania jako lider związana z przewartościowaniem dotychczasowego myślenia, sposobów rozwiązywania problemów, przyjęcia określonej perspektywy postrzegania – w kierunku poszukiwania nowych rozwiązań.

Współczesna psychologia zarządzania wskazuje na cechy osobowości lidera, które gwarantują efektywny proces zarządzania zespołem. Są nimi: poczucie własnej wartości, proaktywność, samodzielność, pozytywne myślenie, współzależność, spójność wewnętrzna, poczucie obfitości, umiejętność tworzenia wizji, zdolność i wola ciągłego uczenia się oraz intuicja.

➤ **Poczucie własnej wartości**

Bez wiary w siebie, bez świadomości swoich umiejętności i siły przywódca nie osiągnie sukcesu. Człowiek zadowolony z siebie ma odwagę, która jest potrzebna w podejmowaniu trudnych decyzji, w stawianiu sobie wysokich celów.

➤ **Proaktywność**

Przejęcie odpowiedzialności i kontroli nad swoim życiem. Konieczne jest przekonanie, że to nasze decyzje wpływają na sytuacje, w których się znajdujemy.

➤ **Samodzielność**

Samodzielność wiąże się z niezależnością. Osoby, które zdobyły tę cechę, kierują się kategorią „ja” – „ja to zrobię”, „ja sobie z tym poradzę”. Nie boją się wziąć inicjatywy w swoje ręce.

➤ **Pozytywne myślenie**

Podejmowanie nowych wyzwań wymaga optymizmu. Bez niego nie bylibyśmy w stanie stworzyć niczego sensownego.

➤ **Spójność wewnętrzna**

Lider nie musi manipulować ludźmi – potrafi osiągnąć swoje cele przez mówienie prawdy i dotrzymywanie obietnic. Jedyną drogą do sukcesu i budowania stałych, pozytywnych relacji z otoczeniem jest kierowanie się wartościami etycznymi oraz moralnością.

➤ **Poczucie obfitości**

Poczucie obfitości oznacza, że każdy powinien wierzyć, że dla wszystkich wystarczy dóbr tego świata. Nie powinno się uciekać do niemoralnych czynów w imię zysku.

➤ **Umiejętność tworzenia wizji**

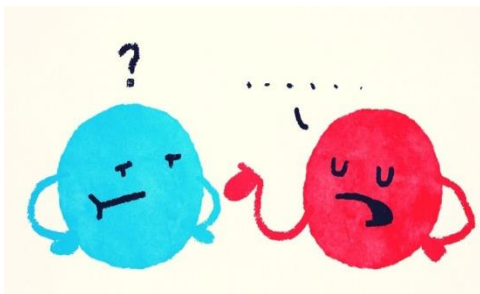
Sukcesy nie biorą się z przypadku, lecz z dążenia do przemyślanego celu (obranej wizji) oraz podejmowania trafnych decyzji.

➤ **Zdolność i wola ciągłego uczenia się-**

Lider powinien iść z duchem czasu – dokształcać się w swojej profesji. Wiąże się z podejmowaniem prawidłowych wyborów.

➤ **Intuicja**

Intuicyjne działanie, bez potrzeby przeprowadzania skomplikowanych logicznych przemysleń, ułatwia pracę i proces decyzyjny.



Zgodnie z celem osoby kierującej wyróżnia się następujące kierunki działalności kierowniczej:

1. *dyrektywna* (inicjowanie działania) – polegająca na określeniu celu działania osób kierowanych, wydaniu poleceń wykonania określonych zadań,
2. *informacyjna* – polegająca na przekazaniu danych i przesłanek, które potrzebne są do wykonania zadania,
3. *motywacyjna* – polegająca głównie na nagradzaniu lub karaniu,
4. *oceniająca* – polegająca na sprawdzaniu i ocenianiu wykonawców zadań, porównywaniu wyników, określaniu pozycji poszczególnych osób.



Ćwiczenie:

Przeanalizuj i podaj swoje słabe strony jako lidera i obszary do rozwoju (potencjał, talenty).

Słabe strony:

.....

.....

.....

.....

.....

Obszary do rozwoju (rozwijaj i wzmacniaj to co mocne):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Skuteczny lider – koncepcja Johna Adaira

John Adair, brytyjski socjolog i twórca modelu przywództwa opartego na działaniu, opracował na podstawie badań teorię „Trzech kół” odnoszącą się do funkcjonowania różnych zespołów.



Ćwiczenie:

Podaj 5 przykładów osób, które uważasz za przywódców w różnych dziedzinach życia. Czym kierowałeś się dokonując takiego wyboru?

Zadaniem lidera jest dbanie o harmonijne współgranie wyżej wskazanych obszarów. Zaniedbując którykolwiek z nich, sprawiamy że cała struktura przestaje efektywnie funkcjonować.

- ❖ Budowanie/podtrzymywanie struktury organizacji, a wraz z nią dostarczanie wizji działania, przekazanie misji, komunikowanie strategii i sensu działania członkom organizacji. Z punktu widzenia uwarunkowań realizacji strategii, wizja ma kluczowe znaczenie, ponieważ definiuje misję. Wyznacza również kluczowe wartości realizowane przez organizację.
- ❖ Motywowanie zespołu dzięki użyciu różnego rodzaju technik, z uwzględnieniem typów motywacji.
- ❖ Włączanie osób i angażowanie wokół wspólnych celów i wartości.
- ❖ Rozwijanie kreatywności i samodzielności członków.
- ❖ Budowanie pozytywnej atmosfery w zespole i pozytywnego przekazu o organizacji na zewnątrz



Ćwiczenie:

Czy stając w obliczu nowych zadań zdarza Ci się patrzeć na nie jak na trudności i problemy?

.....

.....

.....

.....

Chcesz zmienić tę perspektywę i zacząć patrzeć na problemy jak na wyzwania?

.....

.....

.....

.....

Zdefiniuj aktualne wyzwania w organizacji, w której jesteś liderem i zastanów się, jak je twórczo wykorzystać.

.....

.....

.....

.....

.....

Konflikt. Model rozwiązywania konfliktów

Dla każdej osoby zaangażowanej w działania organizacji niezbędna jest wiedza dotycząca zarządzania konfliktem, aby można było nim odpowiednio sterować i wykorzystać jego pozytywne aspekty. Istnieje wiele technik rozwiązywania konfliktów. Kiedy zauważasz niepokojące symptomy i spodziewasz się, że są wynikiem spadku motywacji członków organizacji zachęcamy wówczas do zastosowania sekwencji poniższych kroków:

Model rozwiązywania konfliktów²²

STOP – zatrzymaj się i pomyśl

TELL – opowiedz o swoich uczuciach

ASK – zapytaj, co możemy dla ciebie zrobić

RESOLVE – rozwiąż sytuację

Wydajność pracy w organizacji rośnie, w miarę wzrastania poziomu konfliktu. Dzieje się tak, ponieważ osoby zaangażowane w konflikt chcą „coś udowodnić”, ukazując swoją większą przydatność od konkurenta, poprzez wzrost wydajności.

Według Stonera i Wankela możliwe jest wystąpienie następujących konfliktów²³:

- Wewnętrzny u danej osoby
- Interpersonalny
- Między osobą i grupą

²² M. Deutsch, P. Coleman, Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka., s. 326, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2005.

²³ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel „Kierowanie”, PWN, Warszawa 1996.

- Między grupami
- Między organizacjami /konkurencja/

Sposoby rozwiązywania konfliktów

Wiele konfliktów w organizacji przebiega w sposób utajony. Do rozwiązywania konfliktu stosowane są różnorodne metody. Wśród możliwych sposobów rozwiązania konfliktu Blake i Mouton wyróżniają kilka dominujących:

- unikanie – polega na ignorowaniu lub pomijaniu kwestii istnienia konfliktu
- przystosowanie – polega na rekonstrukcji własnego stanowiska, jednak nie w wyniku pełnej akceptacji poglądów drugiej strony, tylko dla pożądanej współpracy
- rywalizacja – polega na przyjęciu postawy „wygrany – przegrany” i dążeniu za wszelką cenę do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją stronę
- kompromis – polega na znalezieniu rozwiązania przez częściową rezygnację z własnych potrzeb na rzecz adekwatnych ustępstw ze strony partnera
- rozwiązywanie problemu – polega na szukaniu obustronnych korzyści wspólnego rozwiązania konfliktu potraktowanego problemowo.

Według Chełpy i Witkowskiego²⁴ w zarządzaniu konfliktem można wykorzystać następujące techniki:

- **Partycypacja w podejmowaniu decyzji** – przed planowaną zmianą przeprowadza się rozmowy z zainteresowanymi stronami, zasięga opinii, przeprowadza ankiety, pozwala to na zbudowanie przekonania drugiej strony, że jest współautorem decyzji
- **Technika przeciwnych reakcji** – wywoływanie u osoby zagniewanej zupełnie odmiennej reakcji, np. poprzez opowiedzenie dowcipu. Może to rozładować sytuację i skłonić do bardziej konstruktywnego spojrzenia na konflikt

²⁴ S. Chełpa, T. Witkowski, Psychologia konfliktów, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.

- **Integratywne rozwiązywanie sporów** – metoda nastawiona na współpracę, oparta na przekonaniu, że istnieją rozwiązania, które mogą być zaakceptowane przez obie strony. Zakłada przeprowadzenie 6 kroków:
- Przegląd i uzgodnienie wzajemnych stosunków – stworzenie środowiska, gdzie może zaistnieć wspólna praca – np. spotkanie w neutralnym miejscu,
- Przegląd i uzgodnienie punktów widzenia – strony muszą uzgodnić stanowisko, że istnieje rozwiązanie korzystne dla obu stron,
- Przegląd i uzgodnienie postaw – przedstawienie i przedyskutowanie swoich odczuć i przekonań,
- Definiowanie problemu – jasne i otwarte ustalenie potrzeb i celów stron konfliktu,
- Poszukiwanie alternatyw – wspólne poszukiwanie rozwiązań,
- Ocena i decyzja – ocena listy rozwiązań pod kątem 2 kryteriów – akceptowalności (czy uwzględnia potrzeby i cele obu stron) oraz realności

W zależności od typu konfliktu przyjmuje się różne podejścia do rozwiązywania sytuacji konfliktowej. Warto jednak w obliczu sytuacji konfliktowej posłużyć się pewnym uniwersalnym modelem:

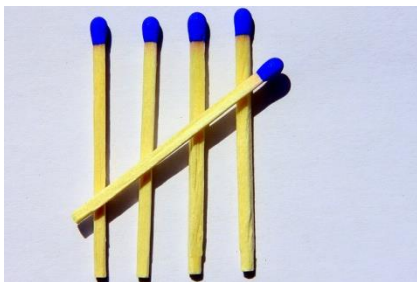
1) etap diagnozy

- klasyfikacja rodzaju konfliktu
- ustalenie przyczyn
- rozładowanie negatywnych emocji

2) etap rozwiązania

- wybór stylu rozwiązania konfliktu
- usunięcie faktycznych przyczyn konfliktu
- redukcja napięć emocjonalnych.

Zarządzanie czasem – zasady ogólne



Jeśli mówisz mi, że nie masz czasu, odpowiem Ci – masz. Po prostu nie masz priorytetów.

Zasady pomocne w zarządzaniu swoim czasem i planowaniu w organizacji:

- Ustalanie priorytetów – pilne, ważne
- Uważność na konkretnej liczbie zadań realnych do załatwienia w danym czasie
- Rozpoczynanie od załatwienia sprawy najważniejszej w hierarchii
- Podział zadań w zespole
- Planowanie zadań w przypadku przewidywanej nieobecności i ich delegacja
- Ustalenie ram czasowych zadań do wykonania

Podczas planowania realizacji zadania, warto skorzystać z poniższych sugestii:

- Jakiego nakładu pracy/liczba godz. roboczych/osób zaangażowanych potrzeba do zrealizowania zadania?
- Ilość osób wyznaczonych do wykonania zadania i wymiar ich czasu pracy
- Ilość godzin dziennie poświęconych na realizację projektu
- Lokalizacja „złodziei czasu” – gdzie jest przyczyna takiej sytuacji



Ćwiczenie:

Analizując poniższe 12 punktów, zrób notatki w kontekście swojego zarządzania czasem:

1. Czynności, które nie przynoszą nic w zamian (nawet wewnętrznej satysfakcji).
2. Czynności, które odciągają od realizacji ważniejszych zadań.
3. Podejmowanie zbyt wielu czynności naraz (kiedy i w jakich okolicznościach to się zdarza).
4. Złe planowanie czasu.
5. Odwlekanie.
6. Niesłuchanie.
7. Niemówienie „nie”.
8. Samodzielna realizacja zadań, które można by zlecić.
9. Dezorganizacja.
10. Nieprzemyślane decyzje.
11. Nieefektywne wykorzystanie telefonu.
12. Naśladowanie osób, które nieefektywnie wykorzystują swój dzień

Przykładowe trudności w prowadzeniu spotkań i sugestie jak sobie z nimi radzić



Problem	Podstawowy błąd	Możliwe rozwiązanie
Dominujący uczestnik spotkania	Zwrócenie dominującej osobie uwagi na zbyt duże zaangażowanie czasu grupy swoją osobą	Aktywne angażowanie pozostałych uczestników, zachęcenie do dzielenia się swoimi przemyśleniami. Jeśli sytuacja ma tendencję do powtarzania, porozmawiaj z osobą po spotkaniu, na osobności.
Niski poziom uczestnictwa w spotkaniu bądź jego brak – obserwowany wśród części uczestników	Zapytanie wprost osoby czy chce coś dodać do dyskusji. Zwrócenie uwagi na niską aktywność : „Pani X, nie mówiła Pani dziś zbyt wiele, czy chce Pani dodać coś od siebie?”	Przedstawiony błąd w przypadku osób nieśmiałych z natury może wprowadzić je w zakłopotanie. Zaproponowane rozwiązanie to użycie bardziej ogólnego komunikatu: „Chciałbym poznać opinię osób, które jeszcze nie miały okazji dziś zabrać głosu/nie podzieliły się swoimi przemyśleniami.” Inne rozwiązanie to praca w mniejszych grupach i zaproszenie do pisemnego podsumowania swoich rozważań.
Rozmowy „na stronie”	Prowadzący ignoruje osoby przeszkadzające.	Prowadzący może zapytać z imienia jedną z osób zadając proste pytanie dotyczące omawianego zagadnienia, w taki sposób by nie wprowadzić w zakłopotanie.

		Unikaj sarkazmu i ironii.
Część osób w agresywny sposób przedstawia swoje opozycyjne stanowisko	Prowadzący stara się rozwiązać problem przed całą grupą.	Prowadzący zaprasza pozostałych uczestników do dzielenia się swoimi opiniami, szukając nowych układów odniesienia, by spojrzeć na dany problem – łatwiej poradzić sobie z kłopotami, gdy spojrzysz na nie z perspektywy innych osób i otrzyma wsparcie pozostałych członków. Skoncentruj się na całej grupie, nie na agresywnych członkach.
Uczestnik przerywa wypowiedź prowadzącego zadając pytania, zadaje pytania w formie bardzo emocjonalnej.	Prowadzący mówi głośniej, może gestykulować. Za wszelką cenę chce skończyć swoją wypowiedź.	Prowadzący pozwala uczestnikowi dokończyć swoją wypowiedź, po czym kontynuuje myśl. Nie przekrzykuj. Wysłuchaj spokojnie. Zapytaj czy możesz skończyć i odpowiedzieć na jego pytania. Parafrazuj wypowiedź uczestnika, „zdejmując” nadmiar emocji.

Skuteczne radzenie sobie z trudnymi zachowaniami uczestników otwiera możliwość przyjrzenia się temu, z czego mogą one wynikać.

A powodów może być kilka. Nazwijmy jedne z nich:

- Małe zainteresowanie spotkaniem

Uczestnicy mogli być przymuszeni do spotkania, nie widzą potrzeby i sensu. Prowadzący w takiej sytuacji może skoncentrować się na zmotywowaniu uczestników i wskazaniu istotnych elementów, które z ich perspektywy są ważne.

- Przyjęcie sceptycznej postawy

Prowadzący, odwołując się do tematu spotkania podaje rzetelne dane, diagnozy, stanowiska autorytetów – potwierdzające jego propozycje.

- Obiekcje uczestników

Zastrzeżenia mogą mieć różne źródła. W pierwszej kolejności trzeba je określić; czy wynikają z nieporozumienia, trudności ze zrozumieniem tematu, czy istotnych słabych stron omawianego

zagadnienia, na które warto zwrócić uwagę. Następnie pracować na uzyskanej wiedzy: uszczegóławiamy temat spotkania, staramy się rozwiązać nieporozumienie, wskazujemy na mocne strony omawianego problemu.

Organizacja spotkań

Czy zbudowałeś już swoje zamki w przestworzach? Doskonale, tam właśnie powinny stanąć. Teraz, natychmiast zabierz się do pracy i połóż pod nie fundamenty.

Henry David Thoreau

Jak możemy zadbać o dobrą przestrzeń dla organizacji spotkań:

1. Sprawy merytoryczne²⁵:

- Sformułowanie celu zebrania (jakich rezultatów spodziewasz się po spotkaniu?)
- Kto powinien w nim wziąć udział?
- Przygotuj plan spotkania
- Przygotuj ewentualne materiały do wykorzystania na spotkaniu i po nim
- Jakie masz oczekiwania względem osób, które będą w nim uczestniczyć od strony przygotowania się do spotkania?

2. Sprawy organizacyjne

- Miejsce i pora na zorganizowanie spotkania
- Przygotuj salę
- Przemyśl czas spotkania – poinformuj grupę jak długo będzie ono trwać
- Jakich pomocy potrzebujesz? Rzutnik, flipchart etc.

3. Na spotkaniu:

²⁵ Opracowano na podstawie: House of skills; www.karieramanagera.pl

- Doceniaj uczestników (umiejętne pochwały!), aby przekonać ich do odwoływania się do własnych doświadczeń i kreatywności
- Zapisuj na flipchartach to, co uczestnicy wypracują w czasie dyskusji
- Wyraż szacunek dla uczestników, np. „Jestem bardzo zadowolony, że możemy razem działać”, „Cieszę się, że jesteście tak licznie”.

5. Po spotkaniu:

- Przygotuj notatkę i roześlij zebranym
- Lista zadań do wykonania:
 - Co jest do wykonania?
 - Kto jest za to odpowiedzialny?
 - Jaki jest termin realizacji?

Bibliografia:

1. Augustynek A., Komunikacja interpersonalna za:
<http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=425>
2. Belbin M., "Team Roles at Work", 1993.
3. Bennis W. G. , Thomas R. J., Liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń, [w:] Harvard Business Review. Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, tłum. E. Borówka, Harvard Business School Press, Warszawa 2007.
4. Bolek J., Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo. Artykuł pochodzi z publikacji: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
5. Chełpa S., Witkowski T., Psychologia konfliktów, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
6. Deutsch M., Coleman P., Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka., str. 326, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2005.
7. Dolna H., Opracowanie na podstawie materiałów z kursu: Umiejętności interpersonalne w zarządzaniu, Współautorzy kursu: S. Dymek, T. Poboży. Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
8. Goleman D. D., Boyatzis R., McKee A., Naturalne przywództwo, J.Santorski, Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2002.
9. Hamer H., Psychologia społeczna, Difin, Warszawa 2005.
10. Harris T., W zgodzie z tobą i sobą, Wydawnictwo PAX, Warszawa 1979.
11. Kożusznik B., „Kierowanie zespołem pracowniczym”, PWE S.A., 2005.
12. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie: teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995.
13. Król –Fijewska M., Stanowczo, łagodnie, bez lęku, Wydawnictwo: W.A.B. 1993.
14. Makowiec M., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2013.
15. Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 2006.

16. Stoner J. A. F., Wankel Ch. „Kierowanie”, PWN, Warszawa 1996.