

„Techniki doskonalenia prac w projekcie”



Sopocka Grupa Szkoleniowo – Doradcza
ul. Bolesława Chrobrego 34
81 – 783 Sopot

CELE SZKOLENIA

Doskonalenie współpracy w Partnerstwach poprzez:

- Rozwój wiedzy uczestników z zakresu efektywnego funkcjonowania zespołu
- Podnoszenie umiejętności korzystania z technik pracy zespołowej
- Wsparcie uczestników w zakresie rozwiązywania trudnych i konfliktowych sytuacji w Partnerstwach

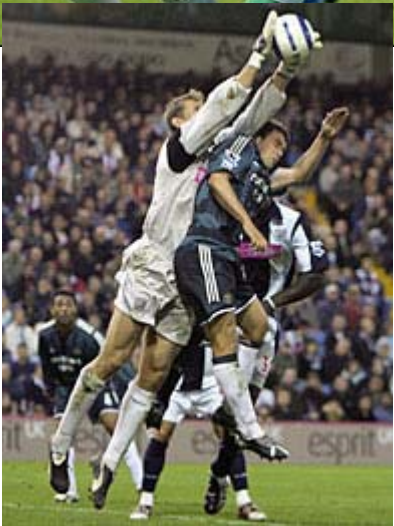
Różne zespoły

Przykład sportowy

Hokej



Piłka nożna





Baseball



Pływanie



Rajdy samochodowe Formuły 1



Wioślarstwo



Tenis



Sztafeta



DEFINICJE I ROZWAŻANIA



Żeby być zespołem nie musisz pracować zespołowo.



Żeby pracować zespołowo, choć na chwilę musisz stać się zespołem.

Pracować zespołowo:

Korzystać z technik pracy zespołowej, przy określonym podziale ról, w określonym celu.



Być zespołem:

Identyfikować się z celami, misją, zespołem, myśleć w kategoriach „my”, przestrzegać wspólnych zasad, odczuwać potrzebę bycia w zespole.

SAMODZIELNIE CZY W ZESPOLE?

Nasze Partnerstwo:

- Jakim jesteśmy zespołem?
- Kiedy i jak wykorzystujemy pracę zespołową?

ZESPÓŁ

Zespół, to mała grupa ludzi, posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, przejawiająca prawdziwe zaangażowanie w działania, zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni.



UDANY ZESPÓŁ

- Jasno sprecyzowane cele.
- Plan działania.
- Jasno określone role.
- Efektywna komunikacja.
- Dobrze zdefiniowane procedury decyzyjne.
- Zrównoważony udział członków.
- Świadomość dynamiki zespołu.
- Zasady i normy zespołu.
- Naukowe podejście.



UDANY ZESPÓŁ

1. JASNOŚĆ CELÓW

Idealny zespół:

- Ma jasną wizję i zmierza do wspólnego celu.
- Zgadza się na zadania czy misję, lub pracuje razem nad wyjaśnieniem niezgodności.
- Widzi zadanie jako wykonalne lub jeśli to konieczne sprowadza je do realistycznych rozmiarów.

Wskaźniki ewentualnego zagrożenia:

- Częste zmiany kierunków.
- Częste sprzeczki na temat tego, co grupa powinna robić dalej.
- Uczucia, że projekt jest zbyt duży lub nieodpowiedni.
- Frustracja z powodu braku postępów.
- Ostre kwestionowanie każdej decyzji lub działania.
- Walka.

2. PLAN DZIAŁANIA

Idealny zespół:

- Posiada plan możliwy do realizacji.
- Plan działania jest spisany.
- Plan działania jest elastyczny i możliwy do zmiany.

Wskaźniki ewentualnego zagrożenia:

- Niepewność co do kierunku działania zespołu.
- Podążanie naprzód, na oślep, z nadzieją, że coś z tego będzie.
- Robienie wielu różnych rzeczy w nadziei, że to jednak będzie ta odpowiednia.

3. JASNO ZDEFINIOWANE ROLE

Idealny zespół:

- Ma formalnie określone role, wszyscy członkowie wiedzą czego się od nich oczekuje.
- Rozumie, która rola należy tylko do jednej osoby, a które są dzielone i kiedy.
- Wykorzystuje talenty i umiejętności każdego człowieka i włącza każdego w działanie grupy, bez poczucia opuszczenia czy wykorzystania.

Wskaźniki potencjalnego zagrożenia:

- Role i obowiązki wynikające z przypadkowego porządku.
- Poczucie niejasności, kto jest za co odpowiedzialny.

4. EFEKTYWNA KOMUNIKACJA

Idealni członkowie grupy powinni:

- Inicjować dyskusję, poszukiwać informacji i opinii.
- Sugerować procedury dla osiągnięcia celów.
- Podsumowywać, pytać, sprawdzać.
- Być kreatywni w rozwiązywaniu niezgodności.
- Próbować złagodzić napięcia w grupie i przepracowywać trudne tematy.
- Przyjmować wspólne standardy (czy wszyscy zgadzamy się na dyskusję o tym przez 15 minut).
- Odnosić się do faktów.
- Akceptować zarówno pochwały, jak i krytykę.

4. EFEKTYWNA KOMUNIKACJA

Wskaźniki potencjalnych zagrożeń:

- Poleganie na jednej osobie (lidera) w sprawie prowadzenia dyskusji bez podziału odpowiedzialności.
- Uczestnicy nie sprawdzają, czy ktoś słyszał ich za pierwszym razem i przechodzą do dalszych zagadnień.
- Zastygła dyskusja: nieumiejętność przejścia z jednego tematu na następny.
- Bardziej swobodna dyskusja w kuluarach (na korytarzu), niż na spotkaniu.

5. DOBRZE ZDEFINIOWANE PROCEDURY DECYZYJNE

Idealny zespół powinien:

- Dyskutować nad sposobami podejmowania decyzji.
- Sprawdzać ważne sprawy przez głosowanie.
- Testować zgodę („To wydaje się być naszym ustaleniem. Czy jest ktoś, kto czuje, że to nie jest w porządku”).
- Używanie danych jako podstawy decyzji.

Wskaźniki ewentualnych problemów:

- Odwoływanie się do opinii, które przedstawione są jak fakty bez wsparcia danych.
- Decyzje podjęte przez jedną lub dwie osoby w grupie, bez zgody zespołu, odmiennych od ekspertyz.
- Zbyt częste odnoszenie się do: reguły większości lub innych sposobów omijania silnych niezgodności.
- Decyzje przez odmowę, ludzie nie odpowiadają na stwierdzenia, cisza interpretowana jako zgoda.

6. ZRÓWNOWAŻONY UDZIAŁ CZŁONKÓW ZESPOŁU

Idealny zespół powinien:

- Rozsądnie rozłożony wkład z udziałem większości członków w dyskusji.
- Budowanie naturalnego stylu udziału w zespole.

Wskaźniki potencjalnych problemów:

- Niektórzy mają zbyt duży wkład w odpowiedzi, inni zbyt mały.
- Wkład zależy od dyskutowanego zagadnienia (np. tylko Ci, którzy wiedzą więcej na jakiś temat biorą aktywny udział ; inni nawet nie zadają pytań).

7. ZASADY I NORMY W ZESPOLE

Idealny zespół powinien:

- Prowadzić otwartą dyskusję dotyczącą podstawowych zasad, podczas których grupa dyskutuje, co jest, a co nie jest akceptowane.
- Otwarcie wyraża ustalone normy: „wszyscy zdecydowaliśmy się robić to w ten sposób”.

Wskaźniki ewentualnych problemów:

- Pewne ważne zagadnienia są omijane: zbyt wiele tematów to tematy tabu, gdyż są zbyt odległe, nie związane, czy też zbyt delikatne dla grupy.
- Nikt nie przestrzega norm: każdy zachowuje się tak, jak myśli, że grupa od niego oczekuje.
- Nikt nie potrafi powiedzieć, jakimi zasadami kieruje się grupa.
- Istnieją różnice na temat: co jest, a co nie jest akceptowanym zachowaniem.
- Zachowania, które wskazują irytację.

8. ŚWIADOMOŚĆ DYNAMIKI PRACY ZESPOŁOWEJ

Idealny członek zespołu powinien:

- Być wrażliwy na komunikację niewerbalną: np. być świadomym, że cisza może oznaczać niezgodę.
- Wiedzieć, na jakim etapie rozwoju znajduje się zespół.
- Komentować i interweniować w celu poprawy problemów w procesie.
- Uczestniczyć równo w procesie grupowym.

Wskaźniki potencjalnych zagrożeń:

- Unikanie ważnych zagadnień, zwłaszcza kiedy grupa ma problemy.
- Pchanie do przodu zadania, kiedy są niewerbalne znaki oporu, zmieszania, niezadowolenia.
- Niewrażliwość na oczywiste, niewerbalne znaki nastroju grupy.
- Członkowie odnoszą motywy do niewerbalnych zachowań („Byłeś cicho przez ostatnie 30 minut. Pewnie się nie interesowałeś o czym mówili inni”).
- Uwagi, które dyskwalifikują czyjeś zachowania czy wkład.

9. NAUKOWE PODEJŚCIE

Idealny zespół powinien:

- Prosić o analizę danych, zanim podejmie decyzję i kwestionować opinie nie wsparte faktami.
- Szukać systemowych rozwiązań, nie koncentrować się na szybkich rozwiązaniach.

Wskaźniki potencjalnych zagrożeń:

- Członkowie grupy nalegają na nie używanie danych, ponieważ uznają, że ich inteligencja i doświadczenie są wystarczające do tego, żeby wiedzieć co się dzieje i jakie są przyczyny kłopotów.
- Podejmowanie decyzji wyłącznie na podstawie intuicji bez analizy danych.
- Syndrom myślenia grupowego.
- Zbyt szybkie działanie.

MOCNE STRONY GRUPOWEGO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

- większa staranność wyboru rozwiązań,
- większa ilość informacji na temat problemu,
- większa liczba wariantów rozwiązań,
- większa akceptacja dla wybranego rozwiązania,
- lepsza współpraca przy wcielaniu w życie wybranego rozwiązania,
- poprawa komunikacji interpersonalnej pomiędzy pracownikami i większe zrozumienie,
- korzyści psychologiczne - poprawa morale, lepsza motywacja i większa satysfakcja z pracy,

SŁABE STRONY GRUPOWEGO ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

- większa ilość czasu,
- może się pojawić u niektórych członków grupy tendencja do dominowania nad innymi,
- trudności z wypracowaniem wspólnego stanowiska,
- presja grupy na pojedyncze osoby, by przystały na jej propozycje,
- sytuacja „pata decyzyjnego”,
- w grupie mogą się znaleźć osoby, które mają swoje indywidualne cele i będą tak manipulować sytuacją, by odnieść osobistą korzyść,
- syndrom myślenia grupowego.

SYNERGIA

Podczas wspólnej pracy, głównie w procesie komunikacji, grupa generuje szczególny rodzaj energii.

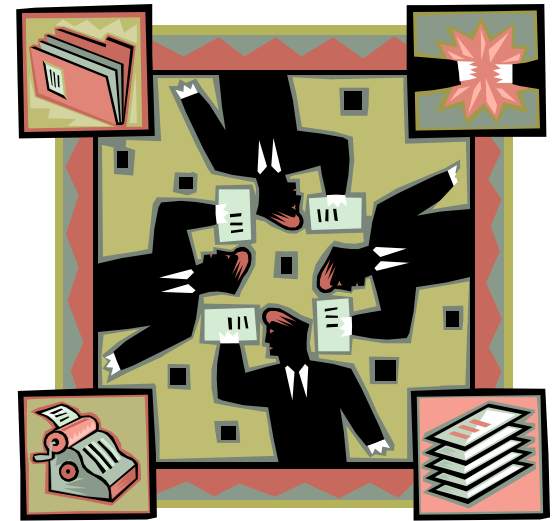
Synergia, to globalna ilość energii dostępna dla grupy w toku podejmowania przez nią aktywności.

Synergia jest niezbędnym warunkiem powodzenia w przedsięwzięciach zespołowych.



CZYNNIKI ZMNIEJSZAJĄCE EFEKTYWNOŚĆ GRUPY

- Syndrom myślenia grupowego
- Polaryzacja grupowa
- Problemy koordynacyjne
- Próżniactwo społeczne



CZYNNIKI ZMNIEJSZAJĄCE EFEKTYWNOŚĆ GRUPY

Pojawiają się szczególnie w grupach, które:

- Pracują w izolacji
- Mają wysoki stopień spójności
- Działają w sytuacji stresu
- Nie mają określonych procedur pracy
- Mają dyrektywnego przywódcę



Grupa koncentruje się na utrzymywaniu jednomyślności i konsensusu oraz podtrzymywania pozytywnego mniemania jej członków o sobie, zamiast na rzetelnej analizie informacji koniecznych do podjęcia decyzji. W skrajnych przypadkach prowadzi to do niedokładnego i stronniczego zbierania informacji, niepełnej analizy alternatywnych poglądów i możliwych przeszkód, zaniżania ryzyka wybranej opcji.

CZYNNIKI ZMNIEJSZAJĄCE EFEKTYWNOŚĆ GRUPY

■ Zjawisko polaryzacji grupowej

Tendencja do podejmowania bardziej ekstremalnych lub bardziej asekuranckich decyzji przez osoby działające w grupie, niż przez jednostki.

■ Problemy koordynacyjne

Pojawiają się szczególnie przy działaniach wymagających od wszystkich członków grupy wykonywania tych samych czynności, w tym samym czasie.

■ Zjawisko próżniactwa społecznego

Uwarunkowany motywacyjnie spadek wysiłku wkładanego przez jednostkę w zadanie wykonywane zespołowo. Im bardziej anonimowi są członkowie grupy i im mniejsza jest ich jednostkowa odpowiedzialność za efekt, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska próżniactwa społecznego.

ROLE ZESPOŁOWE



Czyli kto jest kim w zespole?

TEORIA RÓL ZESPOŁOWYCH BELBLINA

SKRUPULATNY
WYKONAWCA

KRYTYK
WARTOŚCIUJĄCY

CZŁOWIEK
KONTAKTÓW

CZŁOWIEK
AKCJI

„Tendencja do przejawiania określonych zachowań,
wnoszenia określonego potencjału w działania zespołu, oraz
nawiązywania specyficznych interakcji z innymi jego
członkami „

PRAKTYCZNY
ORGANIZATOR

SIEWCA

NATURALNY
LIDER

SPECJALISTA

CZŁOWIEK
GRUPY

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 indywidualny potencjał każdego pracownika.

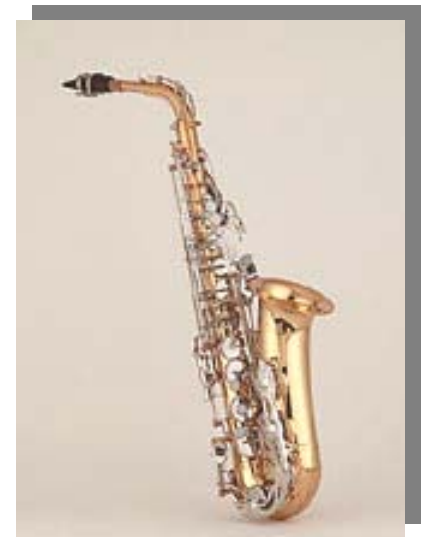
Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek, aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny.



CZŁOWIEK AKCJI

■ Kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalanie celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej i na wynik aktywności grupowej.

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



PRAKTYCZNY ORGANIZATOR

- Zamienia koncepcje i plany na praktyczne działania 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.

SIEWCA (CZŁOWIEK IDEI)

■ Wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów i 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 dobre pomysły mogą na początku wydawać się dziwne i nieprawdopodobne. Roztacza wokół siebie aurę „geniusza”.



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 mawia: „nowe możliwości powstają w wyniku błędu innych”.



SĘDZIA

■ Analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki niemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia wyważonej decyzji.

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



CZŁOWIEK GRUPY

- Wspiera członków grupy, wspiera 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.



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 dla ukończenia zadania, zawsze świadomy celu.

Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.



KONFLIKT W ZESPOLE



DEFINICJA KONFLIKTU

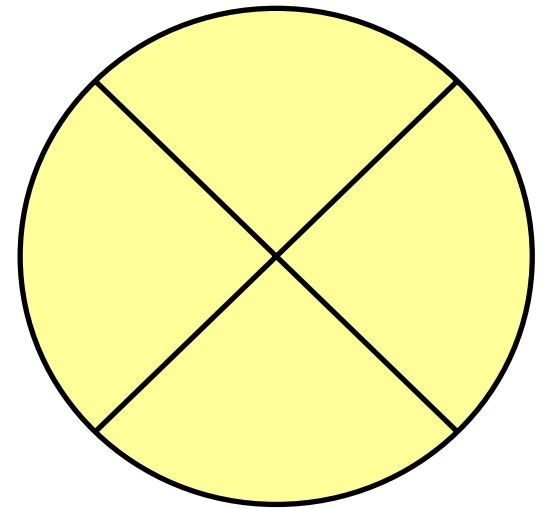


Proces, w którym jedna ze stron podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń drugiej strony, poprzez blokowanie osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie.

Konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, posiadania różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą czy punktem widzenia innych.

DYNAMIKA ZESPOŁU – ETAPY ROZWOJU

- Forming – formowanie
- Storming – burzenie
- Norming – ustalanie norm
- Performing - działanie



FORMOWANIE



zaczynamy

Uczucia:

- Ekscytacja, optymizm.
- Duma z bycia wybranym do zespołu.
- Próby zbliżenia się zespołu.
- Lęki, podejrzenia co do przyszłej pracy.

Zachowania:

- Próby definiowania zadań i sposobów ich wykonywania.
- Próby wypracowania akceptowalnych zachowań grupowych.
- Decyzje, co do potrzebnych informacji.
- Abstrakcyjne dyskusje nad pomysłami i celami powodujące u niektórych zniecierpliwienie.
- Narzekanie na organizację i bariery przed zadaniem.

BURZENIE



co się
dzieje?

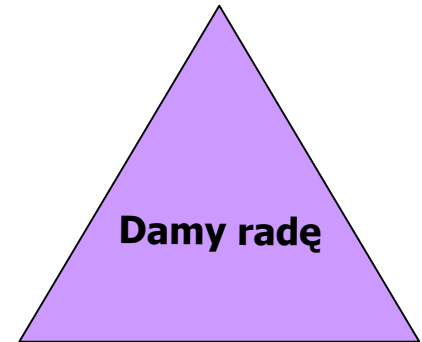
Uczucia:

- Opór przed zadaniami i metodami pracy odmiennymi od indywidualnych, charakterystycznych dla poszczególnych członków grupy.
- Zmiany w nastrojach i stosunku, co do szansy zespołu na sukces.

Zachowania:

- Spory między uczestnikami, nawet wtedy, gdy zgadzają się co do głównych założeń .
- Opór i rywalizacja.
- Kwestionowanie fachowości tych, którzy wybrali zadania i członków grupy.
- Tworzenie nierealnych celów.
- Brak jedności, napięcie, zazdrość.

NORMOWANIE



Uczucia:

- Poczucie wspólnoty i kooperacji, wspólny duch i cel.
- Akceptacja członkostwa w grupie.
- Ulga, że wszystko wygląda w porządku.

Zachowania:

- Wysiłki w celu osiągnięcia harmonii przez unikanie konfliktu.
- Więcej przyjaźni między członkami, dzielenie się osobistymi problemami, dyskusowanie o dynamice grupy.
- Nowe możliwości wyrażania konstruktywnej krytyki.
- Ustalenie i przestrzeganie podstawowych ról i zasad.

DZIAŁANIE



To do roboty

Uczucia:

- Wgląd w procesy grupowe i indywidualne, lepsze zrozumienie sił i słabości innych.
- Satysfakcja z postępów grupy.
- Poczucie zjednoczenia z grupą.

Zachowania:

- Konstruktywna auto-przemiana.
- Umiejętność unikania i przepracowywania problemów grupy.

KONSEKWENCJE KONFLIKTU - POZYTYWNE

■ **Wzrost motywacji**

Konflikt może przyczynić się do wzrostu motywacji członków zespołu.

■ **Funkcja diagnostyczna**

Konflikt pełni funkcję diagnostyczną – sygnalizuje problemy relacji.

■ **Innowacyjność**

Konflikt może powodować wzrost innowacyjności członków zespołu i sprzyjać rozwojowi, ujawnianiu talentów i umiejętności.

■ **Przyrost wiedzy**

Konflikt przyczynia się do pogłębienia wiedzy zarówno na swój temat, jak i na temat partnera.



KONSEKWENCJE KONFLIKTU - POZYTYWNE

■ **Wzrost zaufania**

Pozytywnie rozwiązany konflikt daje poczucie umocnienia więzi i wyzwala pozytywne emocje, które są przenoszone na partnera relacji. Może przyczynić się do wzmocnienia grupy, zwiększenia zaufania pomiędzy ludźmi w zespole i poczucia zrozumienia.

■ **Zmiany w komunikacji**

Konstruktywnie rozwiązany konflikt pozwala na wypracowanie bardziej efektywnych sposobów komunikacji i unikanie konfliktów w przyszłości.

■ **Przeciwdziałanie syndromowi myślenia grupowego**

Konflikt sprawia, że różne punkty widzenia są ujawniane i dyskutowane, co pozytywnie wpływa na adekwatność podejmowanej decyzji.



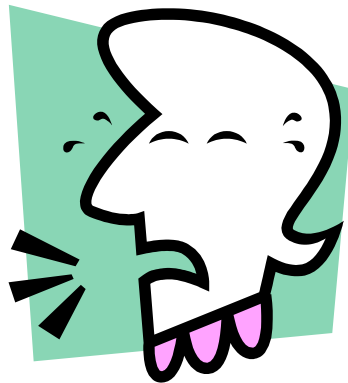
KONSEKWENCJE KONFLIKTU - NEGATYWNE

■ **Stres, negatywne emocje**

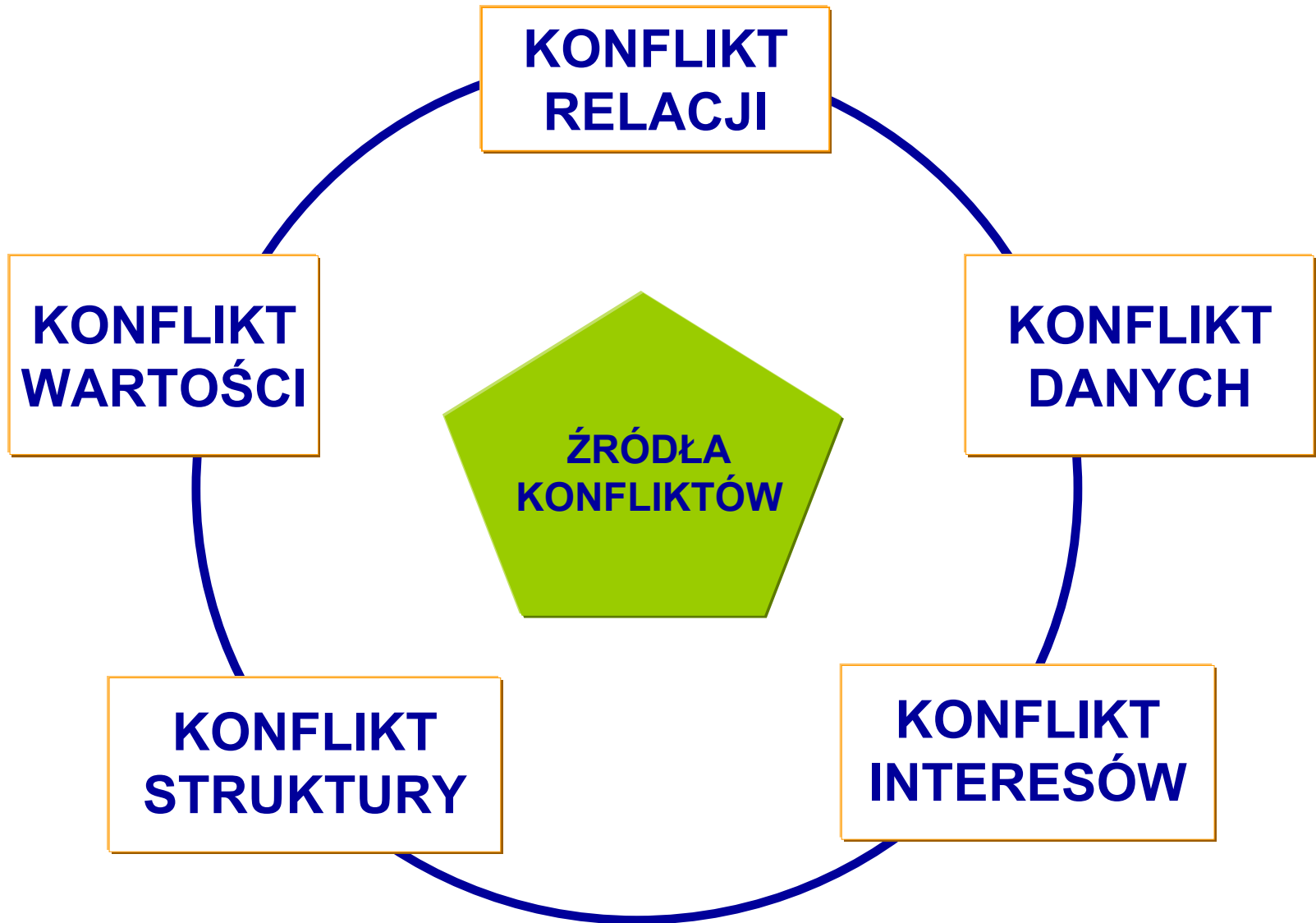
Sytuacja konfliktowa stawia jej uczestników w pozycji zagrożenia istotnych dla nich interesów, wyzwalając silne negatywne emocje takie jak złość, lęk, żal, gniew, uraza.

■ **Koncentracja na konflikcie**

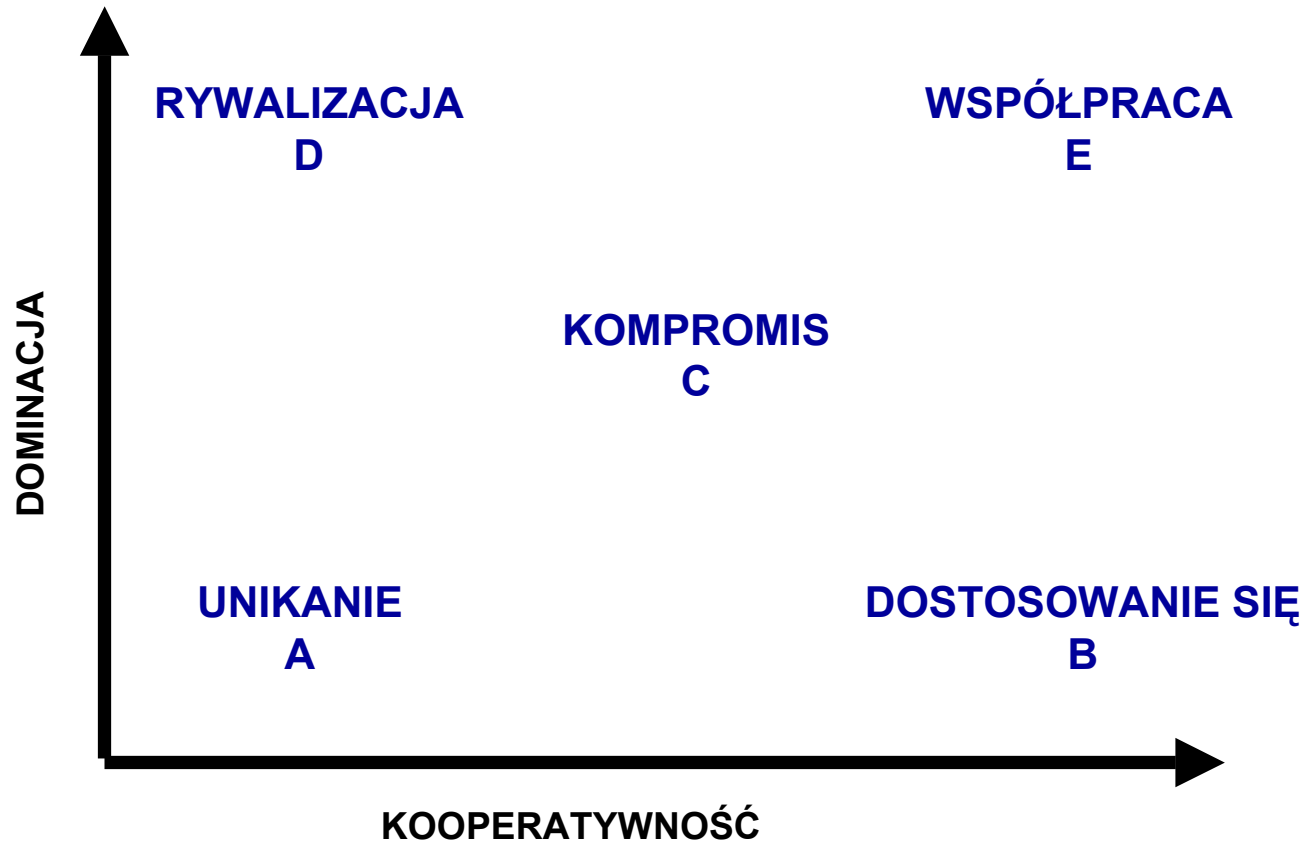
Skutków konfliktów doświadczają również inni członkowie organizacji.



KOŁO KONFLIKTU



MODEL PODWÓJNEJ TROSKI



MODEL PODWÓJNEJ TROSKI

UNIKANIE

Zakłada brak zainteresowania udziałem w konflikcie w sposób aktywny. Wiąże się z niewielkim zainteresowaniem realizacją dobra własnego i równie niewielkim zainteresowaniem dla dążeń drugiej strony.



MODEL PODWÓJNEJ TROSKI

DOSTOSOWANIE SIĘ

Uleganie, wiąże się ze skłonnością do umniejszania znaczenia różnic pomiędzy dążeniami własnymi i drugiej strony, podkreślaniem podobieństw i wspólnoty celów oraz koncentracją przede wszystkim na realizacji celów drugiej strony.



MODEL PODWÓJNEJ TROSKI

KOMPROMIS

Zakłada zainteresowanie dobrem własnym i drugiej strony w umiarkowanym zakresie. Wystarczającym rozwiązaniem konfliktu jest w tym przypadku wzajemne ustępstwo stron, co jest rozwiązaniem konstruktywnym lecz nie zawsze optymalnym.



MODEL PODWÓJNEJ TROSKI

RYWALIZACJA

Dominacja, wiąże się z zainteresowaniem, przede wszystkim dobrem własnym i dążeniem do jego realizacji pomimo i wbrew dążeniom drugiej osoby.

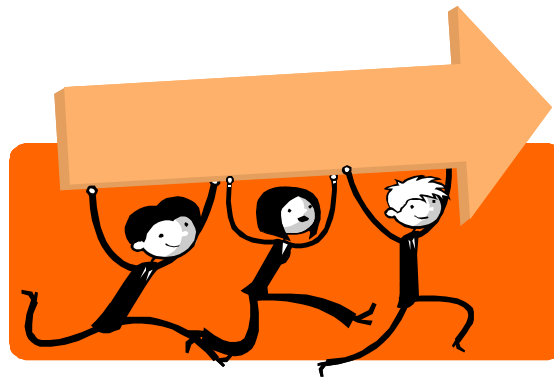
Styl ten wiąże się z przekonaniem, że satysfakcja przeciwnika jest własną przegraną, oraz z wykorzystaniem siłowych metod realizacji własnych celów.



MODEL PODWÓJNEJ TROSKI

WSPÓŁPRACA

Podejście kooperacyjne, sprzyjające rozwiązywaniu problemów, z którym wiąże się wymiana informacji, otwartość, unaocznianie i zestawianie różnic oraz opracowywanie rozwiązania zadowalającego obie strony.



ZNIEKSZTAŁCENIA W POSTRZEGANIU ZACHOWAŃ CHARAKTERYSTYCZNE DLA SYTUACJI KONFLIKTOWYCH

■ **Lustrzane odbicie**

“ Myślę, że mam rację, a Ty nie. Ty myślisz, że masz rację, a ja nie”.

■ **Żdźbło i belka**

“Widzę Twoje podłe czyny wobec mnie, ale nie widzę swoich podłych czynów wobec Ciebie”.

■ **Podwójne normy**

“Nie masz prawa do tego, do czego ja mam prawo”.

■ **Biegunowe myślenie**

“Wszystko co robię jest dobre, wszystko co Ty robisz jest złe”.

■ **Samospełniające się proroctwo**

“Widzę w Tobie wrogie uczucia jakich się spodziewałem, nie widzę dobrych. Podejmuję działania obronne, które u Ciebie wywołują większą wrogość”.

BARIERY KOMUNIKACYJNE W KONFLIKCIE

- Porównywanie
- Przygotowywanie odpowiedzi
- Niezgoda
- Atak, krytyka
- Oskarżanie



- Wycieczki osobiste
- Przekonanie o swojej racji
- Grożenie
- Wykluczanie kogoś z dyskusji

„CZWORO” USZU ODBIORCY

Ucho rzeczowe



Ucho ujawnienia siebie
(terapeutyczne)

Ucho apelowe

Ucho relacyjne
(ucho drażliwe)

ANALIZA SYTUACJI KONFLIKTOWEJ

- Zdefiniowanie sytuacji konfliktowej
- Określenie zaangażowanych stron
- Koło konfliktu
- Poziom i rodzaj emocji
- Zachowania osób w konflikcie
- Analiza konsekwencji konfliktu



KONSTRUKTYWNA POSTAWA W KONFLIKCIE

- Oddziel ludzi od problemu
- Zbuduj pozytywne nastawienie do partnera
- Szanuj partnera
- Słuchaj!!!
- Skup się na interesach i rozwiązaniach a nie na poszukiwaniu winnych i okopywaniu się na swoim stanowisku

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTU

- Zbuduj dobrą relację, kontakt z rozmówcą
- Przedstaw cel rozmowy w kontekście budowania współpracy
- Opisz i nazwij sytuację w formie faktów
- Zapytaj o punkt widzenia drugiej strony
- Przedstaw swój punkt widzenia
- Pytaj o rozwiązania
- Proponuj rozwiązania
- Poszukuj rozwiązań, które mogą być zaakceptowane przez obie strony
- Pozytywnie zakończ

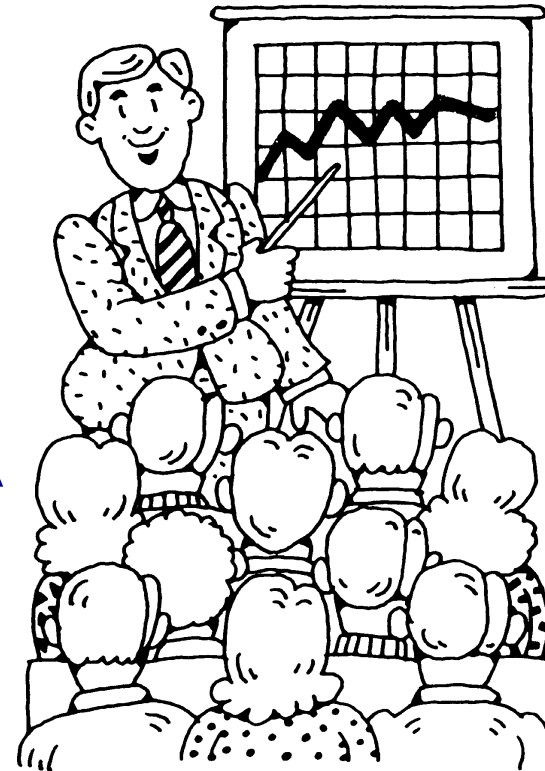


TECHNIKI ZESPOŁOWEGO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW



PROWADZENIE ZEBRANIA

- ROZGRZEWKA
- OTWARCIE
- CZĘŚĆ WŁAŚCIWA ZEBRANIA
- ZAKOŃCZENIE



ROZGRZEWKA

- **Zacznij punktualnie** – twoje zachowanie ma wpływ na obyczaje innych
- **Pobudź do wspólnej współpracy** – wprowadź dobrą atmosferę
- **Wciągnij wszystkich do rozmowy** – przyzwyczaj do czynnego uczestnictwa

OTWARCIE

- **Przedstaw cele i program** – posługując się listą tematów, które dostarczyłeś wcześniej
- **Program musi być widoczny** – wywieś go, wypisz na tablicy, zmiany dokonywane w ostatniej chwili są widoczne natychmiast
- **Dyskutuj program, porządek zebrania i ograniczenia czasowe** – przedstaw powody, dla których wstawiłeś do planu poszczególne punkty, co spodziewasz się po nich osiągnąć, omów czy czas przeznaczony na każdy z nich jest odpowiedni, wciągnij do dyskusji uczestników
- **Negocjuj** – bądź elastyczny, daj ludziom poczucie, że współtworzą zebranie, że uwzględniasz ich uwagi i potrzeby

CZĘŚĆ WŁAŚCIWA ZEBRANIA

- Kto robi notatki i jak – wyznacz osobę, która robi notatki na papierowej tablicy, udostępniaj je wszystkim
- Korzystaj z pomocy wizualnych
- Przerwy – znajdź czas na nieformalną przerwę w zajęciach, na głębszy oddech i przegryzienie czegoś
- Podsumuj każdą część
- Trzymaj się ustaleń czasowych – postaraj się o zegar, poproś całą grupę o pilnowanie harmonogramu i porządku obrad na tablicy, udziel kilku napomnień

ZAKOŃCZENIE

- Porządkowanie – generalne podsumowanie
- Zaplanuj dalsze działania – zapisz na tablicy
- Stwórz atmosferę, pomagającą rozwiązywać problemy
- Ustal kalendarz kolejnych spotkań – razem z grupą



PROCEDURA ZESPOŁOWEGO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

1.ZDEFINIOWANIE PROBLEMU

(PP/PR, Lasso, Jest/Nie ma, Porada eksperta)



2.GENEROWANIE ROZWIĄZAŃ

(Burza mózgów, Co zrobili inni?, Kawałkowanie + Poprzestawianie)



3.OCENA ROZWIĄZAŃ

(Szachownica Kryteriów, Lista wad i zalet)



PROCEDURA ZESPOŁOWEGO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW cd.



4.WYBÓR ROZWIĄZANIA
(Sposób podejmowania decyzji)



5.OPRACOWANIE PLANU DZIAŁANIA



6.OCENA EFEKTÓW



7.WNIOSKI NA PRZYSZŁOŚĆ

BURZA MÓZGÓW

- Odbywa się w niewielkim zespole (10 – 12 osób).
- Opiera się na wolnych skojarzeniach.
- Sesje trwają ok. godziny.
- Uczestnicy sesji nie znają wcześniej problemu.
- Przebieg sesji dobrze jest rejestrować.
- Prowadzący wyjaśnia temat i podaje ramy czasowe.
- Problem jest sformułowany wąsko.
- Uczestnicy zgłaszają pomysły.
- Kontynuuje się ją, aż do wyczerpania pomysłów.



BURZA MÓZGÓW

- 1) Nie oceniaj rozwiązań w chwili ich pojawienia się.
- 2) Zachęcaj do swobodnego i nieskrępowanego myślenia, fantazjowania.
- 3) Im więcej pomysłów, tym lepiej.
- 4) Podchwytuj, uzupełniaj i rozwijaj pomysły zgłaszane przez uczestników.
- 5) Powstrzymaj się od pytań do uczestników sesji, dlaczego zaproponowali taki właśnie pomysł.
- 6) Dopuszczaj powtarzanie się pomysłów rozwiązań.
- 7) Momenty ciszy są objawem pozytywnym - efekt inkubacji.

METODY PODEJMOWANIA DECYZJI

- Konsensus
- Głosowanie
- Podgrupa
- Jedna osoba



KONSENSUS

- Gdy decyzja jest bardzo ważna i dotyczy wielu osób.
- Gdy grupa jest mała (liczy nie więcej niż 10 osób) powinieneś podejmować decyzję poprzez konsensus; gdy grupa jest duża konsensus powinien być stosowany tylko w najważniejszych kwestiach.
- Kiedy zaangażowanie członów grupy jest na podobnym poziomie, lub gdy grupa jest krytycznie nastawiona do proponowanego rozwiązania.
- Kiedy podjęcie decyzji przez konsensus nie jest możliwe, powinieneś mieć zastępczą metodę podejmowania decyzji.

GŁOSOWANIE

- Kiedy wiadomo, że podjęcie decyzji przez konsensus jest niemożliwe w danym czasie.
- Kiedy członkowie grupy mają jednakowe informacje na dany temat i gdy rozumieją inne punkty widzenia danej sprawy.
- Kiedy zostaje ustalone, że większość może podjąć decyzję bez aktywnego zaangażowania tych osób, które mogą stracić podczas głosowania.
- Kiedy masz plan, jak poradzić sobie z oporem osób, które mogą stracić podczas głosowania.



PODGRUPA

- Kiedy podgrupa ma informacje i doświadczenie niezbędne do podjęcia decyzji.
- Kiedy decyzja dotyczy tylko tej podgrupy, a wprowadzenie decyzji w życie nie wymaga zaangażowania większości.
- Kiedy grupa ma rzeczywistą władzę w zakresie podejmowanej decyzji i jest reprezentatywna.



JEDNA OSOBA

- Kiedy jest sytuacja wymagająca natychmiastowego podjęcia decyzji.
- Kiedy jedna osoba ma wszystkie niezbędne informacje do podjęcia decyzji.
- Kiedy członkowie grupy ufają osobie, że podejmie trafną decyzję.
- Kiedy problem dotyczy tylko i wyłącznie osoby podejmującej decyzję.

