

Materiały dla uczestników szkolenia

„Strategie rozwoju pracowników: od planowania do osiągnięcia zamierzonego celu.”



Śląski Związek
Gmin i Powiatów

Spis treści:

Budowanie efektywnego zespołu.....	2
Proces rozwoju zespołu.....	6
Role grupowe: społeczne i zadaniowe.....	13
Podstawowe teorie motywacji.....	15
Informacje zwrotne.....	20
Radzenie sobie ze sprzeciwem w zmianie.....	25

Opracował

Marcin Furmański

Budowanie efektywnego zespołu

Praca w zespole nabrała w ostatnich latach dużego znaczenia we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego jak i w organizacjach administracji publicznej. Co rozumie się pod pojęciem zespołu. Najczęściej kojarzy nam się z drużyną sportową, gdzie wszystkich zawodników łączy wspólny cel – **transformacja indywidualnego wkładu każdego z zawodników w grupowe zwycięstwo drużyny**. Rola zawodnika jest jasno sprecyzowana co umożliwia wspólną grę. Trener jest odpowiedzialny za taktykę w grze czyli wyznacza metodę pracy. A jak to jest w twojej organizacji? Czy każdy z kim pracujesz należy do zespołu? Co łączy twój zespół, w jaki sposób jest on zdefiniowany? Kto decyduje, co, jak, kiedy, gdzie i w jaki sposób.

Teoria określa pracę zespołową jako:

„Prowadzącą do osiągnięcia konkretnego celu współpracę 2-8 specjalistów, charakteryzujących się różnorodną wiedzą i różnymi umiejętnościami, pracujących razem nad zdefiniowanym, złożonym zadaniem, projektem lub problemem, według wspólnie ustalonych zasad.”

Inaczej mówiąc zespół można znaleźć tam, gdzie kilka osób musi połączyć swoje kompetencje, aby uporać się z danym zadaniem, a podział ról jest zrozumiały i czytelny dla osób spoza zespołu.

Można tutaj zadać sobie pytanie to jaka jest różnica pomiędzy grupą a zespołem?

Zespół tym się różni od grupy, że posiada:

- Określone cele
- Jasno określone role poszczególnych uczestników
- Łączą ich określone związki
- Każda z osób aktywnie przyczynia się do wykonania zadania
- Grupową odpowiedzialność za wynik

Budowanie zespołu jest procesem grupowym, w którym aktywnie biorą udział wszyscy jego członkowie. Na proces ten wpływają mocne i słabe strony oraz struktury osobowościowe poszczególnych uczestników, jak również dynamika grupy, specyficzne zadanie zespołu i różnorodne warunki ogólne.

Te trzy aspekty: **jednostka, grupa i zadanie**, zostają w przebiegu budowy zespołu połączone i zharmonizowane w taki sposób, aby uaktywniły się procesy synergii i zespół mógł optymalnie wykonać swoje zlecenie.

Przed rozpoczęciem budowy zespołu spróbuj rozpoznać, czy i jak bardzo jest to konieczne, lub czy można też w inny sposób rozwiązać problemy grupy lub jego pojedynczych członków. Budowanie zespołu jest jedną z lepszych metod poprawienia współpracy. Postaw sobie pytania na, które koniecznie musisz sobie odpowiedzieć:

- **Czy jest zadanie, które zespół mógłby wspólnie wykonać ?** Zespół potrzebuje wspólnego zlecenia. To właśnie odróżnia go od grupy osób pracujących ze sobą przypadkowo lub mniej lub bardziej obok siebie. Jeśli wiele osób zajmuje się jedną dziedziną, ale mają odrębne zadania i wykonują je niezależnie od siebie, to nie mamy do czynienia z pracą zespołową.
- **Ile osób powinno zostać zaangażowanych do wspólnej pracy?** Jeśli jednak do zespołu, ze względu na rodzaj głównego zlecenia bądź z innych instytucjonalnych przyczyn, należy znacznie więcej niż osiem osób, zaleca się stworzenie podzespołów, z jasno określonymi częściowymi zadaniami. Mogą one wtedy przeprowadzać budowanie własnego zespołu.
- **Czy w zespole jest kierownik odpowiedzialny za decyzje kadrowe?** Kierownik zespołu z powodu ponoszenia odpowiedzialności za personel, nie może zostać pominięty i koniecznie powinien brać udział w budowaniu zespołu. Zastrzeżenia członków, że w takich warunkach nie będą mogli otwarcie się wypowiadać, muszą zostać wyjaśnione i wycofane, ponieważ gdyby tego nie zrobiono, budowanie zespołu nie miałoby sensu. Inaczej ma się sprawa z przełożonymi, którzy nie należą do zespołu, ale występują przede wszystkim w roli zleceniodawcy. Włącza się ich w proces budowania zespołu z reguły podczas spotkania początkowego i na spotkaniach informujących, na jakim etapie znajduje się projekt bądź też zaprasza się ich do zespołu w pojedynczych kwestiach, jeśli ich decyzje są potrzebne.

Ogólne warunki budowania zespołu

Zanim zaczniesz budowanie zespołu, powinieneś wyjaśnić, jaki jest cel tego przedsięwzięcia i przyrzeć się dokładnie zleceniu. W ten sposób możesz uniknąć tego, że zostaniesz instrumentalnie wykorzystany do realizacji nieoficjalnego zlecenia.

Na początku zawieramy umowę. Ustalasz w niej z czego dokładnie składa się zlecenie. Poza tym omawiasz warunki współpracy pomiędzy Ty jako kierownik (ewentualnie może to być zewnętrzny konsultant), zespołem i zleceniodawcą.

Następnie powinieneś wiedzieć **jakie są powody**, dla których budujemy zespół, oraz motywów osób zainteresowanych budowaniem zespołu. O motywach budowania zespołu decyduje sytuacja wyjściowa: czy zespół zaczyna współpracę, czy potrzebne jest analizowanie tego procesu, czy też należy zrobić bilans dotychczasowej współpracy, czy też konieczne jest ustalenie celów i ról w zespole. Powodem może być również konkretny kryzys, co nierzadko jest wcześniej ukrywane lub bagatelizowane. Dlatego spytaj się o aktualne i minione kryzysy w zespole. Jeśli z tego powodu ogólna sytuacja zespołu jest trudna, to możesz zawczasu odpowiednio się przygotować. Oczywiście, że nie masz gwarancji, że podczas budowania zespołu nie pojawią się żadne konflikty. Ale łatwiej będzie Ci właściwie zareagować na nie, jeśli dzięki wiedzy o wcześniejszych wydarzeniach te konflikty będą dla Ciebie bardziej zrozumiałe.

Motywy osób mniej i bardziej bezpośrednio zaangażowanych w budowanie zespołu tworzą często wyjątkowo zróżnicowane emocje: od pragnienia budowania do natychmiastowego odrzucenia.

Może pojawić się sprzeciw wobec budowania zespołu.

Jeśli stwierdziłeś, że pracownicy nie życzą sobie budowania zespołu to wypracuj z zespołem najmniejszej możliwej podstawy wspólnej pracy: **W jakiej sprawie są zgodni wszyscy zainteresowani?** W tym przypadku istotne jest to, by umożliwić pracownikom otwarte wyrażenie swoich poglądów, opinii, swojego zdania i następnie znalezienie wspólnej płaszczyzny do dalszej pracy.

Historia zlecenia

Kiedy powstaje nowy zespół to przed zainteresowanymi stają nowe zadania i doświadczenie pracy grupowej. Zazwyczaj członkowie są bardzo zmotywowani, otwarci i gotowi do kompromisów.

Istniejące zespoły

Inaczej wygląda sprawa gdy zespół w tym lub podobnym składzie już ze sobą pracował. Wtedy to należy ustalić czy budowanie zespołu ma mieć charakter fachowy, metodyczny czy międzyludzki. Dla budowania zespołu wynikają z tego następujące zagadnienia:

- Treść i cele
- Postępowanie i metody
- Współpraca i wyjaśnianie relacji

Często potrzebna jest jedynie diagnoza zespołu jako środek do ciągłej „pielęgnacji” i do wczesnego wykrywania powstających konfliktów.

Czynniki zewnętrzne wpływające na status zespołu

Zakotwiczenie zespołu w organizacji – czy zespół zajmuje się marginalnymi dla przedsiębiorstwa czy też pracuje nad głównymi zadaniami?

Pozycja w hierarchii - czy zespół jest w znacznym stopniu powiązany hierarchicznie?

Znaczenie zespołu dla wyników organizacji – czy zespół uchodzi za istotny i pożądany element struktury pracowniczej i organizacyjnej?

Ogólne założenia dotyczące zadań – czy zadania i ogólne warunki pracy są ściśle określone? Czy zespół dysponuje swobodą działania w odniesieniu do podziału zadań i zasobów?

Znaczenie pracy – czy zespół podejmuje istotne decyzje, których skutki są odczuwalne poza nim?

Wybór członków – czy zespół został utworzony „odgórnie” czy też uczestnictwo w nim było dobrowolne i następowało w konsultacji z pozostałymi członkami?

Czynniki wewnętrzne wpływające na status zespołu

Osobiste nastawienie do pracy zespołowej – czy członkowie zespołu są przekonani, że pracując samodzielnie bez zespołu wykonaliby pracę lepiej i szybciej? Czy też zgadzają się co do tego, że tylko zespół poprzez wspólną pracę może osiągnąć optymalny wynik?

Szacunek – czy członkowie zespołu odczuwają niedosyt zewnętrznego lub wewnętrznego uznania dla własnej pracy? Czy panują zasady wzajemnego szacunku?

Wiara w skuteczność i znaczenie własnego zespołu – czy członkowie zespołu zauważają rezultat wspólnej pracy? Czy zespół identyfikuje się z własnym „produktem”?

Fazy rozwoju zespołu

Grupy a więc i zespoły przechodzą typowe fazy rozwoju. Każda faza zawiera pewne wyzwania, szanse i zagrożenia. Poszczególne fazy mogą być przeżywane pasywnie i nieświadomie lub zostać aktywnie świadomie ukształtowane. Główne zadanie w budowaniu zespołów polega na towarzyszeniu zespołom w przejściu przez owe fazy w taki sposób, aby efektywnie wykonały one swoje zadanie i ostatecznie znów mogły pójść własną drogą.

I Faza – (forming) faza testu i orientacji

Charakterystyka

W nowo powstałym zespole panuje atmosfera niepewności, w umysłach ludzi pojawia się dużo wątpliwości, pytań i domysłów:

- Jak to będzie?
- Kim są i jacy są pozostali uczestnicy?
- Gdzie będzie moje miejsce?
- Jak konkretnie sformułowano nasze zadanie?
- Kim jest kierownik, jak będzie prowadzić grupę?
- Jakie panują tutaj zasady ?
- Czy spełnią moje oczekiwania i jakie oczekiwania mają pozostali?

Jednostka

Członkowie zespołu zwracają się do siebie z grzecznym dystansem. Na komunikację składa się wiele rytuałów bo dzięki nim reakcja drugiej osoby jest przewidywalna. Zachowania osób są różnorodne od sceptycznego, ostrożnego do zaciekawienia, otwartości. Jednak gdy przyjrzeć się bliżej zachowują się dość podobnie: wszyscy czekają na to co nastąpi, i z reguły są gotowi się dopasować. Szukają znajomych lub budzących zaufanie twarzy, aby zmniejszyć uczucie osamotnienia i znaleźć potencjalnych sprzymierzeńców.

Grupa

Nie istnieje jeszcze prawdziwa grupa. Członkowie zespołu nie czują się ze sobą powiązani. Widać tendencje do odchodzenia od całego zespołu do małych grupek lub par. To daje poczucie bezpieczeństwa. Dużo łatwiej jest na początek nawiązać kontakt z kilkoma osobami, które uważa się za sympatyczne.

Zadanie

Na tym etapie treść zadania znana jest uczestnikom tylko w bardzo ogólnej wersji – jako zaplanowany projekt lub zarysowany cel. Na tym etapie bardzo istotne jest więc szybkie wyjaśnienie i skonkretyzowanie zadania.

Krok rozwojowy

Najważniejszym krokiem w tej fazie jest otwarcie się uczestników. Lider, kierownik zespołu powinien zadbać o to by poszczególni uczestnicy opowiedzieli innym o sobie oraz dowiedzieli się więcej o nich. Członkowie zespołu muszą otwarcie podejść do tematu aby wytworzyć w sobie gotowość do poddania się nowemu doświadczeniu. Powinno to nastąpić bez lęku.

Rola i zadania lidera(kierownika)

Zadanie lidera to:

- Dostarczenie fachowych informacji
- Zapewnienie jasnej struktury(ogólne warunki, czas, przebieg)
- Wyjaśnienie podłoża i celu wspólnego zadania
- Zadbanie o dobrą atmosferę
- Pokazanie kompetencji niezbędnych dla członków zespołu
- Stworzenie przestrzeni dla zaspokojenia potrzeby dystansu
- Respektowanie początkowego oporu

Wspierające działania grupy

Aktywności grupowe mają w tej fazie na celu:

- Moderowanie kontaktu pomiędzy poszczególnymi uczestnikami
- Umożliwienie grupie zbudowania poczucia „my”
- Zapewnienie członkom zespołu możliwości wyrażania ich oczekiwań, lęków
- Przybliżenie osoby kierownika i jego stylu kierowania
- Wyzwolenie w grupie chęci zabawy, motywacji i ufności

Możliwe źródła zakłóceń

- Członkowie zespołu dystansują się i uaktywniają mechanizmy obronne
- Pojedynczy członkowie zespołu silnie eksponują osobę i onieśmialają pozostałych
- Energia zostaje poświęcona potrzebie ochrony samego siebie zamiast zostać wykorzystana dla dobra procesu grupowego
- Rozprzestrzenia się postawa pasywności

II Faza – (storming) konfliktu

Charakterystyka

Faza ta wyróżnia się tym, że na nieformalnym poziomie grupa nadaje sobie wewnętrzną strukturę czyli nawiązują się relacje między członkami zespołu i każdy jej uczestnik zajmuje pewną pozycję. Typowym dla tej fazy jest testowanie ustalonych na początku zasad i reguł w celu sprawdzenia ich rzeczywistej stabilności i działania.

Jednostka

Pojedynczy uczestnik umieszcza siebie w relacji do pozostałych członków grupy: porównuje, ocenia i pozycjonuje samego siebie. Zastanawia się:

- Kto wydaje mi się sympatyczny a kto jest mi obojętny i kogo odrzucam?
- Jak jest moje nastawienie do lidera-kierownika?
- Czy on wydaje się kompetentny ?
- Gdzie jest moje miejsce w grupie?
- Jak funkcjonują normy i zasady między liderem a grupą i między poszczególnymi jej członkami?
- Czy będę mógł wykorzystać swoje mocne strony i/lub nauczyć się czegoś nowego?
- Jaka jest moja motywacja w stosunku do zadania?
- Co mogę/chcę wyjawiać grupie a czego nie?

Grupa

Grupa jest ukształtowana przez oczekiwania i nadzieje co do dobrej współpracy. Jest bardzo wrażliwa na napływ destrukcyjnych nastawień i postaw. Reguły i podział władzy nie jest jeszcze jasny i wypróbowany. Podobieństwa i różnice pomiędzy uczestnikami zyskują teraz na znaczeniu. Tworzą się nieformalne podgrupy, wykraczające poza samą fazę poznania się i charakteryzują się poczuciem przynależności. Tworzą się pierwsze kryteria porządkowe, wyłaniają się nieformalni liderzy. Kierownictwo jest również zaangażowane w te konflikty. W ten sposób członkowie zespołu sprawdzają czy i w jaki sposób kierownik zapewni przestrzeganie reguł, jak łatwo wyprowadzić go z równowagi i w jakim stopniu jest on rzeczywistym liderem. Dotkliwie dla lidera jest powstanie nieformalnych przywódców. Nie muszą być dla niego konkurencją mogą go akceptować. Sytuacja komplikuje się gdy jawnie, bądź nie nieformalny przywódca kwestionuje jego pozycję wtedy dochodzi do walki o władzę. Tworzą się pierwsze również nieformalne reguły postępowania w sytuacjach konfliktowych.

Zadanie

Dynamika grupy i pozycjonowanie mogą w tej fazie przesłonić pracę nad tematami i zadaniami. Może dojść do konfliktu gdy pojedynczy członkowie zespołu mają inne cele w odniesieniu do wspólnego zadania niż kierownik. Energia w tej fazie jest poświęcona wszystkiemu tylko nie rzeczywistej pracy. Efektywność grupy w pracy nad zadaniem jest znacznie zmniejszona.

Krok rozwojowy

W tej fazie zapada decyzja, w jaki sposób grupa będzie się obchodzić z konfliktem. To znaczy, czy grupie uda się w pojawiających konfliktach interesów i potrzeb indywidualnych:

- Znaleźć otwartą i konstruktywną drogę rozwiązywania konfliktów
- Rozwinąć stabilną strukturę grupową na podstawie jasnych ustaleń
- Sformułować wystarczające międzyludzkie i treściwe podobieństwa

To istotny i trudny krok w stronę dojrzałości zespołu.

Rola i zadanie lidera

Podczas tej fazy lider będzie testowany pod kątem siły przebiccia i kompetencji zawodowych. Ważne jest by lider pozostał opanowany i pokazał członkom grupy, że rozumie ich odmienne potrzeby i zainteresowania. W tej fazie wiele konfliktów przebiega w ukryciu i główne zadanie lidera polega na jasnym i wyraźnym przedstawieniu wszystkich procesów i wydarzeń, które mogą negatywnie wpłynąć na współpracę w zespole.

Wspierające działania grupy

Korzystne są w tym momencie ćwiczenia udzielania informacji zwrotnej. W ten sposób wszyscy mogą się przekonać co poszczególni uczestnicy myślą o sobie nawzajem i jak na siebie wpływają. Tworzy to czystą atmosferę i każdy uczestnik ma szansę odgradzenia się od opinii, które mu są przypisywane i z którymi się nie zgadza.

Możliwe źródła zakłóceń

Głównym zagrożeniem dla konstruktywnego i efektywnego procesu grupowego są nierozwiązane konflikty. Zdarza się, że jedna z podgrup utworzy „klikę”, która silnie odgranicza się od pozostałych członków grupy .Poważne niebezpieczeństwo dla grupy pojawia się gdy powstaje kilka „klik”, którym poświęca się więcej energii niż rozwojowi grupy.

III faza – (forming) organizacji

Charakterystyka

Do tego momentu grupa pozbyła się lęków przed konfliktami oraz opracowała i przetestowała modele rozwiązywania konfliktów. Osobiste problemy i trudności w stosunku do grupy i pojedynczych członków zostały otwarcie omówione i w większości rozwiązane. Wszystko to powoduje wzrost solidarności i wewnętrznej integracji zespołu. Tworzy się tożsamość grupy, która powoduje odgraniczenie grupy od innych. Odgraniczenie to wyraża się często w specyficznych dla danej grupy rytuałach i idiomach. Reguły i normy grupowe są otwarcie komunikowane. Panuje równowaga pomiędzy potrzebami jednostki, interesami grupy

i wymaganiami związanymi z zadaniem do wykonania.

Jednostka

Każdy z członków zespołu znalazł swoje miejsce w społecznej strukturze. Krytyka własnej osoby nie wypada tak strasznie, jak się obawiano. Lęk przed wypowiedaniem się w grupie jest znacznie mniejszy. Kiedy konflikty zostają pozytywnie rozwiązane, tworzy się atmosfera bezpieczeństwa

i wzajemnej akceptacji. Tworzą się nowe i czasami długotrwałe przyjaźnie. Poszczególni członkowie grupy są teraz dobrze zmotywowani do zajęcia się projektem. Jednostka czuje, że jest akceptowana ze swoimi mocnymi i słabymi stronami. Rozwija się ochota na eksperymenty i gotowość do ryzyka.

Grupa

Odczucie przynależności znajduje się teraz w centrum procesu grupowego i jest „przeżywane”. Bliskość zostaje dopuszczona ale i potrzeba dystansu jest akceptowana. Grupa stworzyła pełną zaufania atmosferę, którą się na tym etapie delektuje. W niektórych grupach zaufanie jest tak głębokie, że niektórzy mają odwagę poruszać również prywatne problemy. Grupa dojrzała. Zespół potrafi się sam kontrolować. Zorganizować i zająć się zadaniem.

Zadanie

Identyfikacja ze wspólnym zadaniem znajduje się na pierwszym miejscu. Niektórzy członkowie zespołu nastawieni są na wykonanie zadania a inni pracują nad utrzymaniem związków i integracji.

Krok rozwojowy

Dla wielu członków grupy istotnym krokiem rozwojowym jest doświadczenie „zaufania innym” i wypowiedania się bez lęku na forum grupy. Dzięki temu grupa osiągnęła najwyższy

możliwy poziom dojrzałości. Zadaniem zespołu jest teraz wykorzystanie tego potencjału i utrzymanie go przez możliwie najdłuższy czas.

Rola i zadanie lidera

Jako lider powinien dać grupie przestrzeń, w której mogłaby świadomie spostrzec fazę, poprzez poskromienie wymagań tematycznych i w zamian za to zaoferowanie ćwiczeń wzmacniających wzajemne zaufanie. W tej fazie lider powinien stopniowo wycofać się z kształtowania procesu i zajęcie roli moderatora, koordynatora. W tym celu lider musi wzmocnić fachowe kompetencje członków zespołu i nieustannie podkreślać konieczność omawiania w grupie pojawiających się konfliktów.

Wspierające działania grupy

Kiedy pozycje zostały ustalone, przydatne są wszelkie działania, które:

- Wspierają rozwijające się zaufanie, kooperację
- Pozwalają na eksperymentalne podejście do bliskości
- Umożliwiają pozytywny feedback
- Wspierają nieformalne kontakty

Możliwe źródła zakłóceń

Obraz grupy może być przesadnie entuzjastyczny, euforyczny i nierealny – „jesteśmy najlepsi”, „poradzimy sobie ze wszystkim”. To przecenianie siebie jest często podtrzymywane poprzez lekceważenie osiągnięć innych.

IV faza – (performing)faza zróżnicowania, rozstania

Charakterystyka

Jest to faza właściwego zarządzania projektem i tworzenia rozwiązań. Role są czytelne i podzielone, "władza" menedżera przepłynęła do poszczególnych członków zespołu, a on sam staje się coraz mniej potrzebny jako siła sprawcza i kierownicza. Dopiero ta faza jest właściwą fazą produktywności i efektywnej pracy. Niektóre zespoły nigdy nie osiągają tej fazy, grzęznąc w chaosie emocji, konfliktów i szumie informacyjnym.

Jednostka

Członkowie są zadowoleni z osiągnięć, przejawiają dużo inicjatywy własnej, są samodzielni w wytyczaniu kierunków, uznają różnice między sobą za pozytywne i wysoko je oceniają. Członkowie grupy szukają bardziej efektywnych sposobów współpracy w zespole.

Grupa

Grupa, mając już zbudowane struktury koncentruje się na określonych celach i staje się bardzo efektywnym zespołem. Współdziałanie przebiega rutynowo według ukształtowanych wzorców.

Komunikacja jest wielostronna, zakres kompetencji jest równo dzielony. Ludzie ufają sobie wzajemnie.

Zadanie

Wykonanie zadania cieszy uczestników. Sukces powinien zostać zauważony i uczczony.

Krok rozwojowy

Proces powinien zostać szczerze oceniony, doświadczenia, wiedza i nabyte umiejętności zintegrowane zaś indywidualne i wspólne perspektywy rozwinięte.

Rola i zadanie lidera

Główne zadanie lidera polega na zaproponowaniu struktur umożliwiających zamknięcie trzech wcześniejszych faz.

Wspierające działania grupy

Członkowie grupy potrzebują przestrzeni i okazji by pokazać swoje umiejętności i kompetencje.

Możliwe źródła zakłóceń

Żaden zespół nie istnieje wiecznie! Rozstanie jest nieuniknione. Rozstania mają również miejsce, jeśli jeden lub kilku członków zespołu opuszcza zespół a na ich miejsce pojawiają się nowe osoby. Wtedy rozwój zespołu zaczyna się na nowo od pierwszej fazy. Rozstanie następuje też wtedy gdy umowa zawarta na początku przestaje być spójna gdy część członków zespołu przestaje się do niej stosować. Do rozstania dochodzi też wtedy gdy członkowie na wspólnych spotkaniach rozmawiają o minionych fazach rozwoju grupy a nie pracują nad wspólnym zadaniem. Pożegnanie jest okazją do wspólnego cieszenia się osiągnięciami i zebranie propozycji działań umożliwiających poprawę funkcjonowania procesów zespołowych w przyszłości.

I ..cykl zaczyna się od nowa.

Rola kierownika/lidera w budowaniu zespołu

Ogólnie budowanie zespołu najczęściej jest przeprowadzane przez samego kierownika. Aby profesjonalnie poradzić sobie z tym zadaniem, kierownik zespołu powinien mieć duże doświadczenie w pracy zespołowej i charakteryzować się dobrą znajomością zagadnień z dynamiki grupy, rozwoju osobowości i metodologii. W końcu chodzi tu o kierowanie procesem grupowym, moderowanie pojawiających się konfliktów i właściwą ocenę umiejętności radzenia sobie ze stresem przez poszczególnych członków grupy.

Jako lider przed podjęciem decyzji o samodzielnym przeprowadzeniu budowania zespołu powinieneś być świadomy następujących spraw:

- Nie będziesz w stanie zaangażować się w proces grupowy w tym samym stopniu co członkowie zespołu, gdyż jednocześnie musisz mieć na oku cały proces i nim kierować.
- Twoje interwencje mogą mieć dla uczestników inne znaczenie niż gdyby dokonywał ich zewnętrzny konsultant.
- Zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych trudno Ci będzie zachować neutralność.

Role grupowe w zespole

Role społeczne ujawniają się i krystalizują w przebiegu procesu grupowego w relacji między członkami zespołu. Opisują one ważne dla życia grupy funkcje, które biorą na siebie jej członkowie.

Lider zadaniowy – koncentruje się na celu i zadaniu. Ma dryg do działania i organizowania. Chętnie wyznacza i rozdziela zadania.

Lider – nawigator – ma dystans do rzeczywistości i koncentruje się na kierunkach oraz celu grupy. Sprawdza czy zmierza ona we właściwym kierunku. Współpracuje z liderem zadaniowym i często kierkuje jego działania.

Lider emocjonalny – to osoba empatyczna, wyczuwająca cudze emocje. Dbą i troszczy się o ludzi. Wspiera, wyraża zrozumienie, myśli o potrzebach indywidualnych członków grupy.

Opozycjonista – ustawia się w kontrze do osadzonych na pozycji lidera. Wprowadza podział w grupie – szuka i znajduje zwolenników.

Stronnik – popiera i wyraża sympatię do któregoś z liderów.

Outsider – trzyma się z boku grupy, często wchodzi w rolę obserwatora. Powstrzymuje się od wyrażania sądów i opinii.

Kozioł ofiarny – koncentruje na sobie negatywne emocje grupy.

Dziecko grupowe – manifestuje swoją bezradność i niezrozumienie sytuacji. Prezentuje postawę „zaopiekujcie się mną”

Błazen – tryska dowcipem i poczuciem humoru. Żartuje z siebie i innych. Zachęca do zabawy i dowcipkowania. W chwilach napięcia potrafi dowcipem „rozładować” sytuację.

Sumienie grupy – jest to osoba pilnująca sprawiedliwości i ładu społecznego. Dbą o każdego z członków i nie pozwoli by komuś została wyrządzona krzywda.

Ekspert – jest obdarzony dużym szacunkiem i zaufaniem. Wnosi racjonalne spojrzenie z dystansu. Analizuje sytuacje i podaje rozwiązania.

Role zadaniowe

Ujawniają się w trakcie wspólnej pracy nad zadaniem, gdy poszczególni członkowie zespołu włączają się na różnych etapach wspólnego działania. Ukazują one w jaki sposób ludzie uzupełniają się nawzajem wnosząc swoje talenty i preferencje.

Koordynujący lider – ma dużą świadomość celów i zdolność wciągania i angażowania w działanie innych członków zespołu tak aby jak najlepiej wykorzystać ich indywidualne możliwości. Istotą jego zachowania jest zachęta, przekonywanie, godzenie kontrowersji, słuchanie opinii innych.

Ambitny komendant – to osoba o wysokiej motywacji i potrzebie osiągnięć. Próbuje zmusić zespół do stawiania coraz ambitniejszych celów i bardziej intensywnego działania. Jest bardzo wymagający, analizuje problemy i promuje racjonalne rozwiązania.

Kreatywny pomysłodawca – nastawiony na twórcze rozwiązywanie problemów, opiera się na wyobraźni i niestandardowym podejściu do zagadnień. Cechuje go duża elastyczność i nieprzeciętna kreatywność.

Wszędobylski łącznik – bardzo komunikatywny, dociekliwy, sprawdzający wszelkie możliwości. Łatwo nawiązuje kontakty, dzięki którym potrafi dotrzeć do różnych miejsc i informacji przydatnych dla zespołu. Jest entuzjastyczny i przyjazny. Jest dobrym ambasadorem grupy na zewnątrz.

Racjonalny analityk – jest to osoba o głębokiej wnikliwości i wysokiej inteligencji, krytyczna i obiektywna. Do zespołu wnosi zdecydowanie, ma silną motywację wewnętrzną do pokonywania przeszkód.

Dusza zespołu – jest to osoba ciepła, łatwo nawiązująca kontakty, wrażliwa na emocje innych. Przyczynia się w walnie do budowania dobrej atmosfery w grupie. Łagodzi napięcia i konflikty interpersonalne.

Finiszujący perfekcjonista – to osoba bardzo skrupulatna i zdyscyplinowana, skoncentrowana na jakości i metodycznym postępowaniu z dbałością o szczegóły. Czuje się odpowiedzialna za przebieg i wynik pracy zespołu.

Praktyczny realizator – efektywny w działaniu, konsekwentny i zdyscyplinowany. Potrafi ocenić realność i szanse powodzenia projektów oraz wdrażać plany i marzenia w czyn. Jest doskonałym realizatorem, organizatorem prac.

Podstawowe teorie motywacji

Teoria potrzeb Maslova

Teoria potrzeb Maslova mówi o 5 poziomach potrzeb (fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania, samorealizacji, ułożonych w piramidę scharakteryzowanych w następujący sposób:

- a. **Potrzeby fizjologiczne** ujmują elementarne pragnienia związane z jedzeniem, pić, odzieżą i mieszkaniem. ich pierwszeństwo przed innymi rodzajami potrzeb wynika z natury człowieka
- b. **Potrzeby bezpieczeństwa** wyrażają się w pragnieniu ochrony przed zdarzeniami losowymi (nieszczęśliwy wypadek, napad, choroba, inwalidztwo, itp.), które mogłyby udaremnić zaspokojenie potrzeb fizjologicznych
- c. **Potrzeby społeczne** obejmują dążenie do wspólnoty, przynależności i dostatecznie zadowalających stosunków społecznych
- d. **Potrzeby uznania** (zwane również wartościowania) odzwierciedlają pragnienie uznania i szacunku. Pragnienie to odnosi się do uznania ze strony innych osób oraz do samouznania i samozaufania. Jest to pragnienie bycia pożytecznym i niezbędnym.
- e. **Potrzeby samorealizacji** to potrzeby najwyższej klasy, przez które rozumie się dążenie do niezależności, do zrealizowania swojej osobowości wedle maksyimy "Kim człowiek może być, tym i powinien być"

Uporządkowanie potrzeb w postaci piramidy oznacza, że niższe potrzeby wcześniej występują w procesie rozwoju, są wyłącznie zdeterminowane fizjologicznie, dlatego w mniejszym stopniu są zmienne.

Występują tutaj dwie zasady: deficytu i rozwoju

- **Zasada deficytu** mówi o tym, że ludzie dążą do tego, aby niezaspokojone potrzeby zaspokoić. Kiedy dana potrzeba zostanie zaspokojona, jej deficyt przestaje działać jako czynnik motywujący działanie. W momencie zmiany warunków życia, może zdarzyć się tak, iż uprzednio zaspokojona potrzeba znów pojawi się jako czynnik motywujący działanie.
- **Zasada rozwoju** mówi o tym, że w pierwszym rzędzie człowiek próbuje zaspokoić swoje potrzeby fizjologiczne. Jeśli tak się stało to te potrzeby nie mają już właściwości bodźca do działania. Nasycone potrzeby nie wywołują już stanu napięcia, prowadzącego do mobilizacji sił, dlatego w procesie motywacji aktywacji ulegają następne potrzeby w hierarchii. Proces ten trwa do tej pory, aż osiągnie się poziom potrzeb samorealizacji, przy czym ta potrzeba nie może być nigdy zaspokojona, dlatego Maslow określa te potrzeby potrzebami szczególnego rodzaju (potrzebami rozwoju), w odróżnieniu od potrzeb wynikających z deficytu (niedoboru).

Dla każdej osoby realizacja kolejnych poziomów potrzeb, w piramidzie Maslova, może wiązać się z realizacją różnych potrzeb (dla jednej osoby, potrzebą bezpieczeństwa jest posiadać mieszkanie, pracę, dla innej bliskość drugiej osoby). Człowiek ma poczucie spełnienia w momencie, kiedy osiągnie najwyższy poziom w piramidzie potrzeb - potrzebę samorealizacji np. wychowanie dziecka, awans, założenie własnej firmy, osiągnięcie upragnionego sukcesu, realizowanie swoich zainteresowań, itd.

W pracy potrzeby te mogą przejawiać się w postaci np.

- p. fizjologiczna - przerwa na śniadanie, istnienie zaplecza socjalnego (toaleta, łazienka, kuchnia)

- p. bezpieczeństwa - przekonanie o stabilności pracy

- p. społeczna - miejsce w grupie, integracja, więzy koleżeństwa, wsparcie w realizacji zadań

- p. uznania - docenianie za prawidłowe wykonanie zadań, możliwość realizacji własnych pomysłów

- p. samorealizacji - możliwość wprowadzania usprawnień do pracy wedle własnych pomysłów, planów

dzięki pracy w firmie (opieka nad dziećmi, hobby, itp.)

Koncepcja McGregora

D. McGregor w książce opublikowanej w 1960 roku pt. "The Human Side of Enterprise" zestawiał założenia określające istotę człowieka występujące w nauce o organizacji w dwóch zbiorach i nazwał je teoriami X i Y.

Douglas McGregor urodził się w 1906 w Detroit.

McGregor zauważył, że to co sądzimy o danym człowieku, może przyczynić się do jego zachowania w taki właśnie sposób. Jeśli na przykład powiemy komuś, że uważamy go za lenia, prawdopodobnie dostosuje się do takiego stwierdzenia. Jeśli wyrazimy komuś duże uznanie, choć w świetle faktów nie w pełni na to zasługuje, może starać się sprostać naszym oczekiwaniom.

wykonywanie pracy nie dlatego, że pracownik musi, ale że chce realizacją własnych

Według D. McGregora teoria Y jest dla menedżerów bardziej stosowaną filozofią.

- pracownik stał się cennym zasobem,
- zwrócenie uwagi na zaspokojenie potrzeb przynależności i uznania pracowników,
- motywowanie staje się istotnym elementem pobudzania do efektywnej pracy,
- zwrócenie uwagi na takie kwestię jak władzę, przywództwo, konflikt i jego rozwiązywanie w organizacji,

Teoria X:

- stwarza nieprzyjemną atmosferę w pracy, która sprzyja obniżeniu wydajności pracy,
- pracownik czuje się pod dużą presją przełożonego,

Teoria Y

- 1) Przeciętna istota ludzka z natury nie lubi pracować i będzie unikać pracy, gdy tylko to będzie możliwe.

2) Aby ludzie ponosili wystarczające wysiłki zmierzające do osiągnięcia celów organizacji, trzeba ich zmuszać, kontrolować, kierować nimi, a nawet grozić im karami.

3) Przeciętna jednostka ludzka jest leniwa; woli aby nią kierowano, pragnie unikać odpowiedzialności, ma stosunkowo niewielkie ambicje, a nade wszystko pragnie bezpieczeństwa.

Teoria Y.

W tym zbiorze z kolei znajdują się współczesne poglądy większości kierowników i twórców teorii organizacji. Jest to optymistyczna wizja człowieka wyzwolonego, ambitnego, kierującego się pragnieniem samodoskonalenia i motywami społecznymi.

1) Wysiłek fizyczny i umysłowy w pracy jest równie naturalny, jak w zabawie lub wypoczynku.

2) Zaangażowanie w cele jest funkcją nagród, związanych z ich osiągnięciem.

3) Ludzie w służbie celów, w odniesieniu do których angażują się, sprawują samokierowanie i samokontrolę.

4) Przeciętny człowiek uczy się we właściwych warunkach nie tylko przyjmować na siebie odpowiedzialność, ale i dążyć do niej.

5) Wyobraźnia, twórczość i pomysłowość, potrzebne do rozwiązywania problemów organizacji, są rozpowszechnione w populacji pracowników.

6) W warunkach współczesnego życia przemysłowego intelektualne możliwości przeciętnej istoty ludzkiej są jedynie częściowo wykorzystane

nadmierne stosowanie kar, powoduje niechęć pracownika do dalszego starania się,

- ograniczanie rozwoju intelektualnego i zawodowego pracowników.

Teoria Y:

- w dużej mierze teoria ta jest oderwana od rzeczywistości, gdyż rzeczywistość nie jest aż tak pozytywna

TEORIA X	TEORIA Y
Człowiek nie lubi pracy i w miarę możliwości będzie jej unikał.	Praca jest niezbędna dla rozwoju psychologicznego człowieka.
Człowieka trzeba zmuszać lub przekupywać, by podjął należyte wysiłki	Człowiek chce się interesować pracą i w odpowiednich warunkach może się nią cieszyć. Fizyczny i umysłowy wysiłek przy pracy jest czymś równie naturalnym i potrzebnym jak zabawa i wypoczynek.
Człowiekiem trzeba kierować, gdyż nie przyjmuje odpowiedzialności, lecz jej unika.	Zewnętrzna kontrola i kary nie są jedynymi sposobami skierowania wysiłku zatrudnionych w kierunku osiągnięcia celów organizacyjnych. Człowiek zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli dla osiągnięcia celów, które uznał za swoje.
—————	W odpowiednich warunkach człowiek poszukuje odpowiedzialności i przyjmuje ją.
—————	Dyscyplina wewnętrzna jest bardziej skuteczna i może być bardziej surowa niż dyscyplina zewnętrzna.
Człowiek jest motywowany głównie przez pieniądze.	W odpowiednich warunkach człowiek jest motywowany pragnieniem zrealizowania swojego potencjału.
Człowiek jest motywowany głównie przez obawę o bezpieczeństwo.	—————
Ludzie na ogół nie są twórczy	Twórczość i pomysłowość są zjawiskiem powszechnym i na ogół niedostatecznie wykorzystywanym. Wśród ludzi powszechny jest stosunkowo wysoki poziom wyobraźni, pomysłowości, twórczego myślenia i inicjatywy w

	<p>rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. W warunkach współczesnego przemysłu intelektualne zdolności przeciętego człowieka wykorzystywane są jedynie częściowo.</p>
--	--

INFORMACJE ZWROTNE

Informacja o tym, jak reagujesz na zachowania innego człowieka nazywana jest często informacją zwrotną. Jej celem jest pomaganie drugiej osobie poprzez udzielenie jej informacji o tym, jak ty sam spostrzegasz jej funkcjonowanie i co w związku z nią przeżywasz. Dlatego informacje zwrotne trzeba przekazywać w sposób, który nie będzie zagrażający i nie spowoduje reakcji obronnych. Im bardziej ktoś jest w pozycji obronnej, tym trudniej jest mu poprawnie odbierać i rozumieć informacje zwrotne.

Poniżej znajdziesz kilka charakterystycznych cech bezpiecznej i pomocnej informacji zwrotnej

1. MÓW O ZACHOWANIU DANEJ OSOBY, A NIE O OSOBIE.

Koncentruj się na faktach i spostrzeżeniach, nie na wyobrażeniach. Opisując zachowanie stosuj przysłówki (które określają czynności), a nie przymiotniki (które określają cechy). Powiedz raczej, że ktoś „dużo mówił”, niż że „Jest gadułą”.

2, SKUP SIĘ NA SWOICH SPOSTRZEŻENIACH, A NIE NA WYCIĄGANIU WNIOSKÓW.

Spostrzeżenia zawierają to, co możesz zobaczyć w zachowaniu drugiej osoby, wnioski, interpretacje

i sądy na temat tego co widzisz. Wnioski i sądy zaciemniają Twoje obserwacje i w ten sposób zniekształcają informacje zwrotne.

3. DOKONUJ OPISU, NIE OCEN.

Opisywanie to proces zdawania sprawy z tego, co się dzieje. Ocena odwołuje się do wartościowania w kategoriach dobra i zła, słuszności i niesłuszności itp. Oceny wydaje się poprzez swój własny system wartości i odniesień, podczas gdy opis jest naturalnym sprawozdaniem.

4. OPISUJ ZACHOWANIA W KATEGORIACH „MNIEJ LUB „BARDZIEJ”, A NIE „TAK” LUB „NIE”.

Kiedy używasz terminu „mniej” lub „bardziej”, zakładasz, że dane zachowanie da się opisać na jakimś continuum i nie jest czarno-białe.

5. DZIEL SIĘ POMYSŁAMI I INFORMACJAMI. NIE DAWAJ RAD.

Pozwalasz w ten sposób drugiej osobie decydować o tym, jak użyć podsuwane przez Ciebie pomysły i informacje.

6. SKUP SIĘ NA KORZYŚCI, JAKĄ INFORMACJA ZWROTNA MOŻE DAĆ ODBIORCY.

Informacja zwrotna powinna służyć potrzebom osoby, która ją otrzymuje, a nie tej, która jej udziela. Informacje powinny być dawane i słuchane jako coś, co ofiarowujesz, a nie jako coś, co narzucasz drugiej osobie.

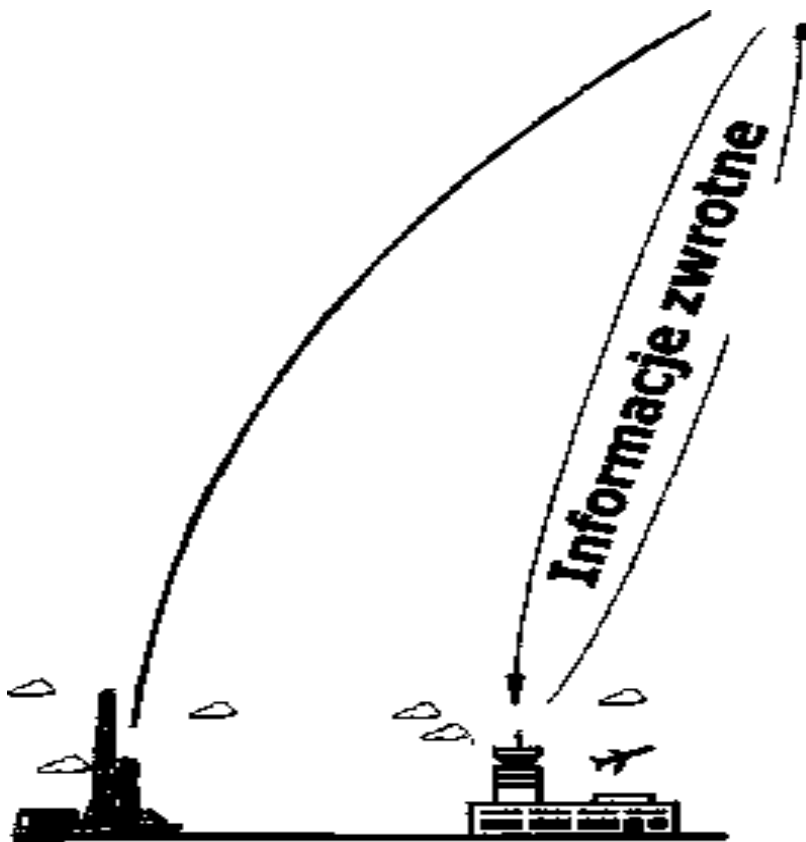
7. OGRANICZ SIĘ DO TAKIEJ ILOŚCI INFORMACJI, KTÓRĄ ODBIERAJĄCA OSOBA MOŻE SPOŻYTKOWAĆ.

Jeśli przeciążysz drugą osobę informacjami, będzie miała mniejszą możliwość efektywnego użycia tego, co dostaje

8. UWAŻAJ NA MIEJSCE I CZAS, TAK, BYŚ DZIELIŁ SIĘ SWOIMI UWAGAMI W STOSOWNYM MOMENCIE.

Odbieranie i korzystanie z osobistych informacji zwrotnych może wywołać wiele emocjonalnych reakcji. Nawet znakomite informacje przedstawione w niewłaściwym czasie, mogą przynieść więcej szkody niż pożytku. Krótko mówiąc, dawanie (i odbieranie) informacji zwrotnych wymaga odwagi, umiejętności, zrozumienia i szacunku dla siebie i innych.

GENEZA INFORMACJI ZWROTNYCH



statku kosmicznego, zgodnie z założoną trasą lotu.

Rozwój idei informacji zwrotnych nierozłącznie spleciony jest z historią kosmonautyki. Gdy loty kosmiczne weszły ludzkości w krew, okazało się, że trajektoria samotnej rakiety, która nie kontaktuje się z ziemią często zmienia się, przez co trasa lotu ulega nieprzewidzianym a wręcz niebezpiecznym zmianom. Dopiero praktyka stałej wymiany informacji dotyczących spostrzeżeń z ziemi i perspektywy z kosmosu pozwoliła na prawidłowe pilotowanie

Z czasem informacje zwrotne i praktycznie nieprzerwany kontakt ziemia-kosmos stały się rutynową procedurą stosowaną przez NASA. Jak się okazało, ciągła wymiana informacji zwrotnych zapewnia bezpieczny lot, Zgodny z przyjętą wcześniej trasą.

TYPY INFORMACJI ZWROTNYCH

Informacje zwrotne rzeczowe –koncentrują się na rzeczowym opisie zastanej sytuacji:

- a. Dają rzeczowy ogląd sytuacji
- b. Pozwalają zyskać dystans do wykonywanego zadania
- c. Motywują do autorefleksji i analizy własnego działania
- d. Pozwalają na bieżąco porównywać efekty działania z oczekiwanymi standardami

Przykłady:

- *W ciągu ostatniego miesiąca cztery razy przyszedłeś do pracy o co najmniej godzinę później.*
- *W tej chwili trzy osoby z działu narzekają na to, że mimo iż sam masz mało pracy, nie chcesz im pomagać.*
- *Twoje sprawozdania zawierają o połowę mniej błędów, niż te z poprzedniego kwartału i zawsze są przygotowane na czas.*
- *W zeszły poniedziałek kiedy mieliśmy poważne kłopoty, Twój pomysł nas uratował.*

Informacje zwrotne motywujące – koncentrują się na pożądanym aspekcie działania drugiej osoby:

- a. Są wyrazem uznania i docenienia. Wpływają na samopoczucie i sposób spostrzegania efektów własnych działań
- b. Utrwalają pozytywne zachowania i pożądaną styl pracy
- c. Podbudowują samoocenę, wzmacniają pewność siebie
- d. Są przyczynkiem do budowania pozytywnych relacji

Przykłady:

- *Spostrzegam Ciebie jako osobę mającą dużo inicjatywy oraz chętnie pomagającą innym.*
- *Wiem że zawsze można na Tobie polegać.*
- *Lubię twoje pomysły. Są świeże i użyteczne.*

- *To niezwykle, jak wiele nauczyłeś się od zeszłego roku. W tej chwili jesteś w pełni samodzielnym pracownikiem.*

Informacje zwrotne rozwojowe – koncentrują się na tych aspektach działania drugiej osoby, które nie są korzystne z punktów widzenia celów, jakie realizuje:

- a. Przyczyniają się do rozwoju kompetencji
- b. Motywują do uzyskiwania lepszych rezultatów
- c. Pozwalają porównać uzyskiwane rezultaty z oczekiwanymi standardami
- d. Uświadamiają obszary pracy lub kontaktów z innymi, w których można dokonać pozytywnych zmian

Przykłady:

- *Mimo moich ostrzeżeń nadal nie dotrzymujesz umów.*
- *Poważny kłopot sprawia mi fakt, że na siłę forsujesz swoje poglądy, nie słuchając tego co mówią inni.*
- *Choć jesteś sprawnym buchalterem to jeszcze musisz nauczyć się dzielić tą wiedzą z młodszymi kolegami*
- *Co prawda jesteś solidny ale jak na nasze wymagania za mało samodzielny.*

RADZENIE SOBIE ZE SPRZECIWEM

Oto kilka sposobów reakcji na sprzeciw:

1. Wyodrębnienie sprzeciwu

Wystarczy powiedzieć:

Czy to jedyna przyczyna, która Cię powstrzymuje?

Jeśli odpowiedź jest twierdząca, kontynuuj:

Jeśli podzielę się z Tobą pewnymi informacjami dotyczącymi tej sprawy i

jeśli one cię usatysfakcjonują, czy mogę liczyć na Twoją zgodę?

Metoda wyodrębniania sprzeciwu jest bardzo skuteczna w przypadku racjonalistów, którzy często wracają do spraw już omawianych.

2. Zgoda na sprzeciw

Często dobrze jest się zgodzić ze sprzeciwem, ponieważ z punktu widzenia drugiej osoby jest on uzasadniony. Wyrażając go, Twój rozmówca opierał się na swoim doświadczeniu. Jednocześnie Twój punkt widzenia jest tak samo uzasadniony, ponieważ opiera się na Twoich doświadczeniach.

W takiej sytuacji możesz na przykład powiedzieć:

Rozumiem, że Pana/i doświadczenie podpowiada Panu/i, że ...

Moje doświadczenie podpowiada mi, że ...

Co możemy zrobić znając i rozumiejąc swoje wzajemne stanowiska?

W ten sposób pokażesz drugiej osobie, że nie ignorujesz jej punktu widzenia, ale akceptujesz fakt istnienia różnych poglądów i chcesz wspólnie zastanowić się, co zrobić w zaistniałej sytuacji.

3. „Przypuśćmy...” i „Gdyby...”

Jeśli ktoś sprzeciwia się Twojej koncepcji często warto zapytać:

Przypuśćmy, że zamierza Pan/i przystać na to rozwiązanie, co mogłoby Cię do niego przekonać lub

Gdyby miał Pan się zgodzić na realizację mojego pomysłu, co by Pana do tego skłoniło?

Ta metoda rozbraja nadbudowany nad prawdziwymi przeszkodami system usprawiedliwień i pozwala odkryć prawdziwe powody, dla których ktoś wyraża sprzeciw.

Wszystkie trzy metody radzenia sobie ze sprzeciwem lub konfliktem wymagają umiejętności zamieniania sprzeciwu, którego wysłuchałeś na pytanie, które zbliży Ciebie i Twojego rozmówcę do wspólnych uzgodnień. Wymagają ponadto opanowania treści Twojego monologu wewnętrznego tak, by zbliżała Cię ona do rozmówcy, a nie oddalała.

Konflikty interpersonalne są zjawiskiem nieuchronnym wszędzie, gdzie współpracują ze sobą ludzie. Wynikają one z różnorodności potrzeb, celów, przekonań i sposobów reagowania na różnego rodzaju sytuacje; ujawniają się wyraźnymi sprzecznościami między ludźmi. Powstają wtedy, gdy jedna lub obie strony konfliktu oceniają zachowanie innych jako niekorzystne dla siebie, zagrażające realizacji własnych interesów.

1. Dlaczego powstają konflikty?

Każdy konflikt toczy się o coś, musi mieć swój przedmiot. Mogą nim być konkretne dobra materialne, np. pieniądze lub dobra symboliczne, np. władza, prestiż, wartości cenione przez uczestników konfliktu. W zależności od tego, jakie relacje łączą osoby, które w konflikcie się znalazły, mogą one dotyczyć różnych obszarów:

- podziału dóbr, zarówno materialnych jak i symbolicznych - wszystkie dobra, których jest mniej niż potrzeb, mogą stać się źródłem konfliktu;

- sprawowania kontroli - władza i kontrola nad innymi ludźmi to cenione

wartości w większości organizacji, różnice przełożonych i podwładnych, co do stopnia lub obszarów kontroli mogą rodzić poważne konflikty;

- koordynacji działań - realizacja różnych celów wymaga współdziałania.

Źródłem konfliktu w tej sytuacji może być pewien rodzaj uzależnienia i wspólna odpowiedzialność za sukcesy i porażki.

2. Co utrudnia konstruktywne rozwiązanie konfliktu?

Osoby znajdujące się w konflikcie odczuwają silne negatywne emocje. W miarę rozwoju konfliktu pojawia się rozczarowanie, przykrość, złość, niepokój, zdenerwowanie, uraza. Takie odczucia powodują zniekształcony odbiór sytuacji, jednostronne spostrzeganie siebie i partnera relacji, wyraźną skłonność do pozytywnego oceniania siebie i negatywnej oceny partnera.

Najczęściej pojawiające się zniekształcenia spostrzegania, które utrudniają rozwiązanie konfliktu, to:

- **lustrzane odbicie** - każda ze stron ma poczucie, że jest niesprawiedliwie traktowana przez współpracownika, jest przekonana o swojej racji i dążeniu do pozytywnego rozwiązania w przeciwieństwie do drugiej strony;

- **mechanizm źdźbła i belki** - obie strony dostrzegają negatywne zachowania przeciwnika, nie widząc ich u siebie;

- **podwójne normy** - każda ze stron akceptuje swoje zachowania, negatywnie oceniając zachowania partnera, nawet jeżeli zachowania te są identyczne;

- **biegunowe myślenie** - "biało-czarne" postrzeganie sytuacji, uczestników konfliktu i ich zachowań.

Postrzegając sytuację w tak jednostronny sposób i doświadczając intensywnych, negatywnych przeżyć, bardzo trudno jest podejmować działania, zmierzające do konstruktywnego rozwiązania problemu. Łatwiej koncentrować się na obronie własnych interesów i atakować drugą stronę niż podjąć współpracę.

3. Źródła sprzeciwu.

Rozmówca może oponować wobec kolejno przedstawianych przez ciebie propozycji.

Kiedy ktoś wyraża sprzeciw, prawdopodobnie kieruje się jednym z podanych niżej powodów.

■ Lęk przed zmianą

Obawia się zmiany i związanego z nią domniemanego ryzyka lub niewygody. Można wtedy usłyszeć:

Jeśli wszystko dobrze funkcjonuje, to nie widzę potrzeby zmiany.

Za takimi wypowiedziami mogą się kryć następujące pytania:

Jakie korzyści przyniesie ta zmiana?

Co ma mnie do tego przekonać?

• Brak potrzeby

Komuś, kto się sprzeciwia może wydawać się, że nie potrzebuje Twojego pomysłu, produktu lub propozycji. Sądzi, że korzyści, które może odnieść w wyniku ich zaakceptowania są mu zbędne. Można wtedy usłyszeć:

Stary system działa bardzo dobrze/ Poprzednie rozwiązanie mnie satysfakcjonowało..

Jestem zadowolony z dokonanego kiedyś wyboru.

A oto pytania, które prawdopodobnie ukrywają się za tymi stwierdzeniami:

Co z tego będę miał?

Jakie są zalety nowego...?

• Koszt

Proponujesz zmianę, która wymaga podniesienia kosztów, a komuś może wydawać się to nie uzasadnione. Koszt należy rozumieć nie tylko jako wydatek finansowy, ale jako każdy

dodatkowy nakład np. czasu, pracy, zaangażowania, który druga strona musi ponieść. Często można wtedy usłyszeć:

To będzie kosztowało majątek!

To jest dla mnie nie do zaakceptowania!

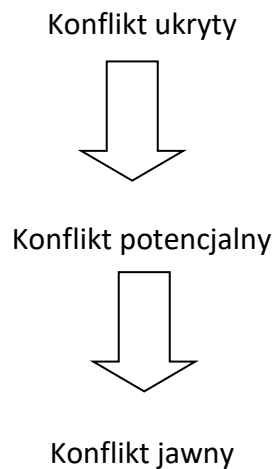
Poniosłem już wystarczające koszty (straty),....!!

Kiedy ktoś stwierdza, że coś jest drogie być może wcale nie to jest dla niego najważniejsze. Może chce powiedzieć:

Zaskoczyłeś mnie. Nie myślałem, że to będzie tyle kosztowało.

Kwestionowanie kosztu jest najprostszą strategią obrony a nawet wymuszania zmian na swoją korzyść. W każdej sytuacji można powiedzieć, że coś jest dla mnie za „drogie”. Dlatego argument „kosztu” to argument, który jest często stosowany, ponieważ „dobrze” brzmi, trudno go kwestionować. Prawda jest jednak taka, że nie jest to prawdziwy argument. Prawdziwe źródło konfliktu leży gdzie indziej. Kluczem do powodzenia w tej sytuacji jest znalezienie prawdziwych powodów konfliktu i koncentracja na nich.

4. Etapy konfliktu



Najczęściej na konflikt reagujemy gdy już się pojawi tzw. klient wyrazi swoje niezadowolenie, podniesie głos, zgłosi sprzeciw lub zarzuty wobec nas lub naszej pracy. To podstawowy błąd popełniany przez nas. Fakt, że wulkan jeszcze nie wybuchł nie oznacza, że jest nie aktywny. W jego wnętrzu mogą dziać się już procesy, który wkrótce mogą eksplodować.

Konflikt ukryty to taki, o którym jeszcze nie wiemy. Najczęściej nie domyślamy się, że coś takiego może mieć miejsce, częściej zakładamy, że nic takiego się nie wydarzy.

Konflikt potencjalny to nasze przeczucie lub przezorne planowanie punktów krytycznych. Z doświadczenia w swojej pracy wiemy jakie sytuacje mogą rodzić spory, jakie zagadnienia najczęściej bywają problemowe itd. Naszym zadaniem jest wcześniejsze przygotowanie tzw. procedur awaryjnych i realizowanie ich w momencie powstania konfliktu. Nie oznacza to, że mamy wyczekiwać konfliktu lub do niego nie dopuszczać. Przewidując sytuacje trudne nie będę nimi zaskoczony i nie będę się ich obawiał.

Jak to zrobić? Bądź przygotowany! Zaakceptuj fakt, że ludzie mają prawo reagować emocjonalnie. Zrozum prawdziwe powody ich agresywnego zachowania (często agresja jest wyrazem niemocy, bezsilności a nie siły i pewności siebie) i z troską, empatią i zarazem pewnością siebie podejź do rozmowy.