

Materiały dla uczestników szkolenia

*Radzenie sobie ze stresującymi sytuacjami i
kontrola emocji w pracy pracownika
samorządowego.*



**ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW**

Katowice 18.11.2022

Opracował
Marcin Furmański

Wypalenie zawodowe.

- „Stanem zmęczenia czy frustracji wynikającym z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody”.

wg Freudenbergera i Richelsona

- „Stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające emocjonalnie”.

wg Pines i Aronsona

- „Zespołem wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z ludźmi w pewien określony sposób”.

wg Maslach

Wypalenie zawodowe to stan psychofizycznego wyczerpania organizmu, spowodowany walką z długotrwałym stresem. – Ważne, by podkreślić te dwa słowa: **długotrwały stres**. To on jest warunkiem niezbędnym do wystąpienia wypalenia. Stres ten pochodzi z niedopasowania do sytuacji, co wcale nie musi być w sposób bezpośredni uświadomione. Niedopasowanie zatem, wynikające z konfliktu wartości, nadmiaru zadań, złych relacji międzyludzkich, braku poczucia sprawiedliwości czy oczekiwanej nagrody, wywołuje stres, z którym się zmagamy. Z powodu tego stresu zapominamy dbać o siebie i swoje zasoby. Za krótko śpimy, pośpiesznie i niezdrowo jemy, brakuje nam czasu na budowanie relacji z bliskimi czy na spokojny spacer.

Trzy fazy wypalenia zawodowego

Christina Maslach, wieloletni badacz problematyki wypalenia zawodowego, wskazuje na trzy fazy wypalenia zawodowego:

- 1. Stadium wyczerpania emocjonalnego.** Subiektywne poczucie nadmiernego zmęczenia i wyczerpania zasobów, poczucie wyeksploatowania zawodowego i braku możliwości regeneracji sił.
- 2. Stadium depersonalizacji i cynizmu.** Dystansowanie się w stosunku do współpracowników, pacjentów, klientów, rozluźnienie więzi emocjonalnej ze współpracownikami.
- 3. Stadium braku poczucia osobistych osiągnięć i kompetencji w związku z wykonywaniem pracy.** Negatywna ocena kompetencji zawodowych, obniżone poczucie dokonań osobistych, negatywne ocenianie własnej pracy, brak kontroli nad sprawami zawodowymi.

ETAP	Charakterystyczne objawy
I. Wyczerpanie emocjonalne	U pracownika pojawiają się zaburzenia psychosomatyczne takie jak: bóle głowy, bezsenność, drażliwość, przemęczenie, skargi hipochondryczne, brak energii.
II. Depersonalizacja	Pracownik prezentuje obojętność, bezduszość, odhumanizowany stosunek do klienta/pacjenta. Skróceniu ulega czas jego kontaktu z poszczególnymi ludźmi – osoba wypalona unika kontaktu wzrokowego, zachowuje duży dystans. Nigdy nie porusza tematów zawodowych na spotkaniach towarzyskich - złości ją, gdy ktoś to robi. Zachowuje pozory zawodowych kompetencji, ale faktyczna jakość wykonywanej przez nią pracy ulega zdecydowanemu pogorszeniu
III. Obniżona ocena własnych możliwości (zwana też „terminalną”)	U pracownika występuje tendencja do negatywnego oceniania własnej pracy, zawodowych dokonań i kompetencji. Pracownik wypada ze swojej roli. Praca jest dla niego jedynie źródłem udręki i cierpienia. Często stara się on „łagodzić” nieprzyjemne objawy np. używkami bądź rezygnuje z pracy.

Test wypalenia zawodowego

- Nie mam ochoty chodzić do pracy.
- Łatwo się przeziębiam i częściej choruję.
- Trudno jest mi zrelaksować się i odpocząć.
- Czuję wyczerpanie fizyczne.
- Mam kłopoty ze snem i często się budzę.
- Jest mi trudniej niż kiedyś koncentrować się.
- Nie wiem już po co pracuję.
- Mam wrażenie, że nie jestem już w stanie sprostać obowiązkom.
- Mylę się częściej niż kiedyś.
- Ostatnio trudno jest mi podejmować jednoznaczne decyzje.
- Szybko się irytuję.
- Ostatnio unikam spotykania się z ludźmi (klientami, dostawcami, kolegami)
- Praca nie sprawia mi przyjemności.
- Czuję wyczerpanie emocjonalne.
- Mam ochotę to wszystko rzucić i mieć święty spokój.

5 KROKÓW POMAGAJĄCYCH WYDOSTAĆ SIĘ Z PUŁAPKI WYPALENIA ZAWODOWEGO

Barbel, Kerber 2002

1. Rozpoznanie problemu.
2. Ustalenie priorytetów.
3. Odzyskanie kontroli.
4. Mówienie „NIE”.
5. Robienie przerw.

+ Uważne podejście do swojej osoby.

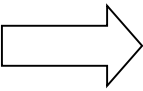
STRES

Stres to wszystkie złożone reakcje organizmu na szkodliwe oddziaływanie otoczenia, zaś **stresory** to różnorodne wywołujące go czynniki. Są nimi: strach, ból, nadmierne napięcie, bodźce świetlne lub akustyczne, choroba.

Definicja **stresu** jest następująca:

" **Każda niespecyficzna reakcja organizmu na bodźce wewnętrzne lub zewnętrzne.**"

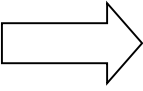
Należy pamiętać, że **stres** to nic innego jak tylko reakcja obronna organizmu, który poddany jest obciążeniom fizycznym (np. choroba, przemęczenie) lub psychicznym (np. działanie w pośpiechu czy przy poczuciu zagrożenia). Obciążenie może być przyjemne lub nieprzyjemne – każde wywołuje reakcję alarmową w organizmie. Organizm reaguje na nie trójfazowo:



w **fazie pierwszej** stres to **pobudzenie** organizmu w sytuacji alarmowej, o której informacja dociera do gruczołów wydzielania wewnętrznego. Przygotowanie do reakcji obronnej organizmu objawia się podwyższonym ciśnieniem krwi, przyspieszonym biciem serca; uruchomione zostają zapasy cukru i tłuszczu zasilające mięśnie, rośnie krzepliwość krwi. Organizm przygotowuje się do szybkiej ucieczki lub walki.



w **fazie drugiej** czyli w fazie **odporności** organizm przyzwyczaja się do nowej sytuacji.



trzecia faza to: faza **wyczerpania** - pojawia się wówczas, gdy czynniki wywołujące stres nie tylko nie zanikają, ale wręcz się nasilają. To właśnie w tej fazie szukać trzeba przyczyn wielu poważnych chorób. Niemożność rozładowania pobudzenia jest przyczyną chorób np. sklerozy, zakrzepów krwi, osłabienia ochrony immunologicznej, zaburzeń układów krążenia, kostnego, trawienia, chorób skóry czy wreszcie reakcji depresyjnych.

Oznaki stresu:

W sferze fizjologii to:

- bladość
- pocenie się
- przyspieszone bicie serca
- napięcie mięśni
- dyszenie
- suchość w ustach i w gardle
- ból pleców, szyi
- niestrawność
- bóle głowy
- bezsenność

W sferze sprawności myślenia:

- luki w pamięci
- zapominanie
- niemożność skoncentrowania się
- obsesyjne trzymanie się pewnych pomysłów

W sferze emocji:

- lęk
- rozdrażnienie
- depresja
- zamykanie się w sobie
- nerwowość
- złość
- zakłopotanie

W sferze zachowań:

- trudności w mówieniu
- impulsywność
- drżenie
- tiki nerwowe
- wysoki i nerwowy śmiech
- intensywne palenie papierosów

W sferze filozofii życiowej:

- bezradność
- kwestionowanie wartości
- bezosobowe podejście do wykonywanych zadań

Stres - jak sobie z nim radzić?

Stres jest naturalną, nieuniknioną częścią naszego życia.

Stres jest normalną reakcją biologiczną każdego organizmu - normalnym fizjologicznym zjawiskiem związanym z procesami życia. Brak reakcji stresowej oznacza śmierć organizmu. Stres towarzyszy każdemu z nas. Jest naturalną reakcją na codzienne wyzwania i życiowe zmiany - nie tylko negatywne, ale i pozytywne. Stresujący jest zarówno egzamin na studia jak i obrona pracy dyplomowej, ale również pierwszy dzień w pracy oraz jej utrata. Jednym ze sposobów na udane życie jest umiejętne radzenie sobie ze stresem. To nie sam stres jest niebezpieczny dla człowieka, ale to jak na niego reagujemy. Bardzo często stres jest wywoływany poprzez negatywne myślenie. Jeśli interpretujesz nową sytuację myśląc "Na pewno sobie nie poradzę", wtedy istnieje znacznie mniejsza szansa na efektywne zadziałanie, niż gdy postrzegasz nową sytuację jako taką, z którą można sobie poradzić.

Pewien optymalny poziom stresu jest niezbędny dla efektywnego funkcjonowania człowieka. Zbyt niski poziom stresu powoduje spadek motywacji, apatię i znużenie. Zbyt wysoki - napięcie, trudności z koncentracją, lęki zamęt w głowie, fizyczne zmęczenie, zwolnienie refleksu.



Według Dr Hansa Selye oddziaływanie wielu bodźców odczuwamy jako przyjemne (ekscytujące) albo jako nieprzyjemne, ale nie przekraczające pewnej granicy. Zjawisko to nazywamy EUSTRESEM.

Eustres jest potrzebny - pobudzając nas wzmacnia nasze reakcje, podnosi próg naszej reaktywności. Umożliwia skuteczne działanie. Każdy z nas potrzebuje niezbędnego poziomu stymulacji, by móc sprostać wyzwaniom i reagować odpowiednio do sytuacji, w jakiej się znajduje. Negatywny jest dopiero taki strumień bodźców, który przekracza pewną granicę naszej indywidualnej wytrzymałości. Zjawisko to nosi nazwę DYSTRESU.

Największą stratę energii życiowej przynosi ZMARTWIENIE, które pochłania mnóstwo adrenaliny, przygotowując się na coś co wcale może się nie wydarzyć.

Zanim zajmiemy się tym, co możesz zrobić aby uchronić się przed stresem zajmijmy się bliższym poznaniem tego co tak nam zagraża.

Czym jest stres

Istnieje kilka definicji stresu, które można ująć w trzy podstawowe kategorie:

- **Stres jako bodziec** - przykry, przeszkadzający i odrywający od aktywności : ta kategoria próbuje opisać różnorodne, nieprzyjemne sytuacje wywołujące stres, np. hałas w miejscu pracy, przykre wydarzenie wydalenia z pracy lub choroba.

- **Stres jako reakcja na przykry bodziec** ze środowiska zewnętrznego : ta kategoria próbuje opisać reakcje, które pojawiają się w ciele i umyśle człowieka w odpowiedzi na nieprzyjemne sytuacje, np. gorsze wykonanie zadania.
- **Stres jako dynamiczna relacja** pomiędzy człowiekiem, a otoczeniem - która może być oceniana przez jednostkę albo jako wymagająca określonego wysiłku adaptacyjnego, albo przekraczająca możliwości jej sprostania.

Czynniki stresogenne mogą być:

☒ **zewnętrzne** -presja środowiska, przytłaczająca ilość zajęć, zmiana szkoły lub mieszkania, złe warunki pracy, monotonia pracy

☒ **wewnętrzne** (tkwiące w jednostce)-nierealistyczne oczekiwania, brak poczucia sprawowania kontroli, przynależności, kwalifikacji, przesady, kompleksy, nieodpowiednie nawyki.

[Jak reagujemy na stres](#)

Nietrudno przywołać w pamięci stresujące wydarzenia. Co się wtedy z nami działo? Jak się czuliśmy? Czy byliśmy rozdygotani, trudno nam było zebrać myśli, sądziliśmy, że to się nigdy nie skończy? Niezwykle ważne jest poznanie naszych indywidualnych reakcji na sytuacje stresujące. Pozwoli nam to bowiem na natychmiastowe zadziałanie, zanim poziom stresu dojdzie do poziomu, który przerośnie nasze możliwości poradzenia sobie z nim.

Istnieją dwa sposoby poradzenia sobie z trudną sytuacją.

1. Próba zmiany niekorzystnych zdarzeń, dokonywana poprzez:

- ucieczkę z trudnej sytuacji (nie zawsze możliwą)
- przygotowanie się do mogących zajść nieprzyjemnych wydarzeń. Można tego dokonać poprzez przewidywanie możliwych skutków sytuacji i psychiczne przygotowanie się na nie lub poprzez realne działanie - np. ucząc się do egzaminu zamiast martwić się o niego

2. Próba osłabiania wpływu stresu:

- zaprzeczanie zaistniałym trudnościom

- intelektualizacja, czyli odcięcie się emocjonalnie od trudnej sytuacji, by uniknąć przeżywania smutku czy lęku

Oba sposoby mają za zadanie chronić nas przed trudnościami. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że mogą one utrudnić realne sprostanie trudnościom.

Źródła stresu

Jednym ze źródeł stresu są niewątpliwie wszelkie zmiany życiowe. Każda zmiana - nawet pozytywna działa na człowieka stresująco, ogranicza odporność systemu immunologicznego. Co to może oznaczać w kontekście radzenia sobie ze stresem? Czy mamy unikać zmian? Oczywiście, że nie - ale musimy być świadomi tego jak one wpłyną na nas. Jeśli planujemy jakąś zmianę lub wiemy, że nadchodzi łatwiej jest nam przygotować sposoby radzenia sobie z nim.

Od czego zacząć?

Niezwykle ważne jest abyś zdał sobie sprawę, że jesteś odpowiedzialny za swój własny poziom stresu. Bardzo często jest on związany ze sposobem w jaki myślisz o świecie. Naucz się kontrolować poziom stresu - zwiększać go gdy potrzebujesz pobudzenia i obniżyć, gdy czujesz się przytłoczony nim.

Przy wyborze metod zwalczania stresu, warto zastanowić się skąd stres się bierze:

- ☐ jeśli wywołują go czynniki zewnętrzne, np. związki z bliskimi osobami (trudności w kontaktach) - efektywne będą techniki wyobrazeniowe i pozytywne myślenie
- ☐ jeśli stres odczuwasz jako silny przyptyw adrenaliny w ciele - ważny będzie relaks i obniżenie adrenaliny

PLANOWANIE

Ustalenie celów jest poważnym krokiem, który może dokonać zwrotu w licznych obszarach twojego życia. Podstawą tego działania jest określenie drogi, którą będziesz kroczył przez życie, a w konsekwencji miejsca do którego chcesz dojść. Precyzując zatem co chcesz w życiu osiągnąć, uświadamiasz sobie jednocześnie nad czym musisz pracować, jakie umiejętności rozwijać, doskonalić a co stanowi przeszkodę na drodze do tak określonego celu. Sprecyzowanie celów życiowych pozwala ci zatem na skonstruowanie obrazu swego życia i czerpanie z tego motywacji do działania. Ukierunkowuje twoją uwagę na procesie nabywania wiedzy, umiejętności i powiększania zasobów osobowych.

Klarowne zdefiniowanie celów daje możliwość dokonywania oceny postępów w zbliżaniu się do wyznaczonego punktu. Ponadto pozwala w innym świetle ujrzeć działania, które w przeszłości mogły wydawać się bezcelową harówką

Wyznaczając sobie cele, możesz:

- więcej osiągnąć,
- zwiększyć efektywność swojej pracy,
- zwiększyć motywację do działania,
- osiągać większą satysfakcję z pracy,
- poprawić sobie samoocenę,
- wyeliminować szkodliwe nastawienia, poglądy, które hamują rozwój i czynią cię mniej szczęśliwym.

Liczne badania dowiodły, że osoby, które efektywnie planują swoje życie:

- w mniejszym stopniu doświadczają stresu i lęku,
- wykazują lepszą koncentrację,
- mają wyższą samoocenę,
- osiągają lepsze wyniki w pracy,
- odczuwają większą satysfakcję i zadowolenie.

Ustalanie celów poprawia samoocenę

Dzięki świadomości swoich celów, doświadczamy satysfakcji z osiągania kolejnych etapów na drodze do osiągnięcia zamierzeń. Wielokrotnie mamy okazję przekonać się do czego jesteśmy zdolni. Poszczególne osiągnięcia służą budowaniu wiary w siebie i przez to dają nam napęd do zdobywania coraz wyższych szczytów. Stawianie sobie określonych celów służy ponadto rozwijaniu samodyscypliny, która jest niezwykle ważna w efektywnym działaniu.

Jak efektywnie określać cele?

Sposób, w jaki określamy cele ma decydujący wpływ na efektywność ich realizacji.

Aby dobrze zaplanować swoje cele, warto pamiętać o następujących sprawach:

- Unikaj zaprzeczeń w formułowaniu celów, wyrażaj je w formie zdań twierdzących, tzn. zamiast pisać: “nie popełniaj błędów”, napisz “wykonuj pracę starannie”.
- Precyzyjnie wyrażaj swoje myśli- jeżeli dokładnie, z uwzględnieniem dat zaplanujesz swoje działania, twoje osiągnięcia, postępy będą łatwo mierzalne ponadto widząc, że osiągnąłeś dokładnie to, za zaplanowałeś, będziesz odczuwał satysfakcję, która zmotywuje cię do dalszych działań.
- Przyjmij priorytety- spośród wszystkich założonych celów, wskaż najważniejsze. Pozwoli ci to uniknąć poczucia natłoku zadań i ułatwi ukierunkowanie uwagi na sprawy mające kluczowe znaczenie.
- Zapisuj swoje cele- w ten sposób unikniesz pomyłek a ponadto nadasz im większą rangę.
- Zadania operacyjne powinny być małe i nie wymagające zbyt wielkiego wysiłku. Jeżeli będą zbyt trudne, możesz odnieść wrażenie, że nie czynisz żadnych postępów. Przyjmując łatwe cele, dajesz sobie wiele okazji do odczuwania zadowolenia z siebie i nagradzania za osiągnięcia. Oczywiście cele bliskie/ operacyjne powinny wynikać z celów dalszych/ większych.

Nieustannie powinieneś pamiętać o tym, że cele dojrzewają wraz z tobą- koryguj je zatem w taki sposób by odzwierciedlały twoją osobowość. Jeżeli dany cel stracił już w twoich oczach swoją wartość, zrezygnuj z niego, zamień go innym. Ty jesteś podmiotem, cele mają służyć twemu dobru, nie mogą cię ograniczać. Osiąganie celów powinno być przyjemne, dawać poczucie zadowolenia i satysfakcji.

Nie daj się stresowi!

Czy poza technikami relaksacji możesz aktywnie przeciwstawić się stresowi?

Oczywiście , że tak !!!

- **Utrzymuj kontakt z naturą** - pachnący świeżością las i śpiew ptaków może dostarczyć Ci energii, której nie mają w sobie betonowe osiedla
- **Miej czas właśnie dla siebie** - zrób sobie przyjemność - tak jak lubisz. Wyłącz telefon, usiądź wygodnie w fotelu lub idź na spacer
- **Porozmawiaj z kimś kto naprawdę ma ochotę cię wysłuchać** - nie udawaj kogoś kto nie może się mylić ani okazywać słabości. Pozwól sobie pomóc.
- **Stosuj techniki relaksacyjne** - może to być joga, medytacja czy proste kontrolowanie oddechu. Sprawiają, że poczujesz się wyciszony i spokojny (ale musisz być systematyczny)
- **Uprawiaj sport** - ćwiczenia fizyczne są niewątpliwie lepszym sposobem na okiełznanie stresu niż obsesyjne myślenie o tym co może się wydarzyć i zamartwianie się
- **Zdrowo się odżywiaj** - pamiętaj, że istnieje związek między fizyczną i psychiczną stroną człowieka. Unikaj używek; papierosów, kawy, alkoholu. Przecież tylko w "zdrowym ciele - zdrowy duch"
- **Rozwijaj w sobie poczucie humoru** - stare przysłowie mówi, że śmiech to zdrowie. Jest w tym dużo racji.
- **Naucz się lepiej gospodarować czasem** - sporządzaj plan dnia, a nawet tygodnia, spis rzeczy, które masz do załatwienia bardzo pilnie i takich, które mogą jeszcze zaczekać. Zorganizuj dobrze miejsce pracy.
- **Stawiaj sobie realistyczne cele** - ustal co chcesz osiągnąć i w jakim czasie. Sporządź plan działań, ale nie bądź dla siebie zbyt wymagający.
- **Nie staraj się być perfekcjonistą** - każdy popełnia błędy. Nie musisz wszystkiego robić bezbłędnie. Bądź dla siebie tolerancyjny.
- **Nie troszcz się o rzeczy na które nie masz wpływu** -nie jesteś w stanie wpłynąć na pogodę, ani na zaprzestanie wojen na świecie. Pozwól by życie toczyło się samo, a ty koncentruj się tylko na tym nad czym masz władzę.

Style radzenia sobie ze stresem

Styl skoncentrowany na zadaniu – osoby przejawiające ten styl w sytuacji stresowej mają tendencję do podejmowania wysiłku zmierzającego do rozwiązania problemu. Starają się zrozumieć sytuację i wprowadzić w niej zmiany. Ten styl jest najbardziej użyteczny w sytuacjach, na które rzeczywiście mamy wpływ – tam, gdzie poszukiwanie informacji i rozwiązań może wpłynąć na przebieg sytuacji stresowej.

Styl skoncentrowany na emocjach – osoby, które charakteryzuje ten styl w sytuacji stresowej koncentrują się na sobie, na przeżywanych przez siebie emocjach (np. złości, poczuciu winy itp.). Ich celem jest przede wszystkim zmniejszenie napięcia emocjonalnego i uwolnienie się od negatywnych uczuć. Takie osoby mogą przejawiać tzw. myślenie życzeniowe, fantazjować. Mogą obronnie postrzegać rzeczywistość, czyli widzieć w niej to, co chcą. Oznacza to z czasem zwiększenie stresu, z powodu błędnego odbierania rzeczywistości.

Styl polegający na unikaniu charakteryzuje osoby, które wystrzegają się myślenia o sytuacjach stresowych. Gdy stres pojawia się, próbują od niego uciekać, podejmują tzw. czynności zastępcze np. oglądają telewizję, objadają się, dużo śpią, mogą także koncentrować się na intensywnym życiu towarzyskim.

Dwa ostatnie style są najbardziej użyteczne tam, gdzie nie mamy wpływu na sytuację stresową. Wycofywanie się w sytuacji stresowej czy oddziaływanie na własny stan emocjonalny są wtedy najbardziej efektywne.

Kilka rad związanych z radzeniem sobie ze stresem w formie 10 - ciu przykazań:

- **Nie zamartwiaj się** - zmartwienie jest chroniczną formą lęku wynikającą z niezdecydowania
- **Żyj jeden dzień naraz** - większość naszych stresów wynika z martwienia się o sprawy przyszłe, z których wiele i tak się nie wydarzy. Przechodź przez "most" wtedy, kiedy do niego podejdziesz, a nie wcześniej, i nie przechodź przez niego wielokrotnie.
- **Myśl co robić, jak działać** - a nie myśl o problemie.

- **Miej cele w życiu.**

- **Nie odkładaj nic na później** - rozwiąż zadanie, zniknie stres a pojawi się przypływ energii, entuzjazmu.

- **Jeżeli coś jest nie zakończone i trwa to w stanie zawieszenia** - zdecyduj się na ostateczne rozwiązanie.

- **Porażka jest tylko kolejną okazją, by bardziej inteligentnie zacząć od nowa.**

- **Stawaj twarzą w twarz z faktami** - nie uciekaj w zaprzeczenie, że nic się nie dzieje złego w twoim życiu. Jednak to, co umysł ukrywa, ciało pokazuje: bóle głowy, bezsenność, gniew, depresje.

- **Nie wpadaj w gniew** - gniew jest jednym z najsilniej niszczących uczuć. Rozładuj gniew poprzez cztery kanały: przez ręce, stopy, zęby i głos. Możesz się go pozbyć poprzez uderzanie i kopanie (np. w poduszkę a nie w kogoś), gryzienie (np. chusteczkę a nie kogoś) lub krzyk (np. pod wiaduktem, mostem gdy przejeżdża pociąg).

- **Kontroluj swoje myśli** - myśl optymistycznie, świadomie wybieraj pozytywne myśli, myśl konstruktywnie.

STRESORY

Zdarzenie	Liczba punktów
Śmierć współmałżonka	100
Rozwód	73
Separacja małżeńska	65
Śmierć członka rodziny	63
Uwięzienie	63
Ciężka choroba lub wypadek	53
Ślub	50
Wymówienie	47
Przejście na emeryturę lub rentę	45
Pogodzenie się ze współmałżonkiem	44
Choroba w rodzinie	40
Ciąża	39
Awans	39
Rozpoczęcie pracy zawodowej	39
Problemy seksualne	39
Zmiana warunków finansowych	38
Powiększenie się rodziny	37
Zmiana pracy lub przeniesienie na inne stanowisko	36
Powtarzające się kłótnie	35
Poważne długi	31
Opuszczenie przez dzieci domu rodzinnego	29
Problemy z teściami	29
Zmiana firmy	29
Wybitne powodzenie osobiste	28
Przemęczenie	26
Rozpoczęcie lub ukończenie szkoły	26

Partner podejmuje lub rzuca pracę	26
Dłuższe odwiedziny krewnych	25
Każda zmiana życiowych przyzwyczajzeń	24
Nieporozumienia z szefem	23
Zmiana godzin pracy	20
Zmiana miejsca zamieszkania	20
Nowe zajęcia w czasie wolnym	19
Zmiana otoczenia towarzyskiego	18
Wysoki kredyt	17
Zmiana godzin snu	16
Nowe nawyki	15
Urlop	13
Święta Bożego Narodzenia	12

Stres wywołany czasem.

Czas stał się dla nas jednym z mocniejszych o ile nie najmocniejszym bodźcem wywołującym stres. Często czujemy się jakby nie było dość czasu na rzeczy, które chcemy lub musimy zrobić. Bywa też tak, że tego czasu wydają się nam, że mamy w nadmiarze- minuty i godziny ciągną się w nieskończoność, a my nie wiemy co z nimi zrobić. Jedną z propozycji pomocnych w obu sytuacjach jest:

„Ćwicz nierobienie, a wszystko się ułoży”

Lao-tzu, Tao Te Ching

Skąd tak wydawałoby się radykalny jak na nasze czasy i kulturę pomysł? Z nauk dalekiego wschodu wynika, że wewnętrzny spokój istnieje poza czasem. Tak więc spokój, odprężenie i zrównoważenie płynące z wyzbycia się czasu zmieniają nasze jego odczuwanie, kiedy wrócimy do niego z *nierobienia*.

Owe *nierobienie* ma polegać na pełnym, świadomym przeżywaniu każdej bieżącej chwili. A im częściej będziemy w ciągu dnia w ten sposób nic nie robili, tym bardziej cały dzień stanie się *nierobieniem*.

Sposoby by przestać BYĆ zakładnikiem czasu:

- pamiętaj i stale sobie przypominaj, że czas jest produktem Twoich myśli
- żyj głównie czasem teraźniejszym
- każdego dnia zajmij się świadomym *nierobieniem*
- uprość swoje życie

Techniki Pobudzania Podświadomości

Można kontrolować swoją psychikę, można i trzeba to robić każdego dnia. Celem takiego działania jest stałe bombardowanie naszej psychiki pozytywnymi myślami. Wyróżniamy następujące techniki:

Wizualizacja

Wyobrażaj sobie określone wydarzenie w przyszłości, twój cel lub twoje zachowanie. Niech ta wizja będzie klarowna, jasna, bardzo szczegółowa. Kiedy **wizualizujesz** myśl intensywnie czego pragniesz, bądź pełen entuzjazmu. Im dłużej wyobrażasz sobie pożądane wydarzenie, które ma nastąpić w przyszłości, tym bardziej prawdopodobne jest jego wystąpienie.

Afirmacja słowna

Są to zdecydowane oświadczenia i polecenia jakie świadomość przekazuje podświadomości. Zadaniem ich jest skasowanie starych informacji i umocnienie nowych, pozytywnych zwyczajów, które dotyczą myślenia i zachowania. Im prostsze jest polecenie, tym większy wpływ będzie to miało na sposób myślenia. Stałe jej powtarzanie powoduje zaakceptowanie jej jako aktualnego opisu rzeczywistości, jakiej pragniesz. Mów do siebie z wiarą w myślach lub po cichu.

A oto przykłady afirmacji:

- " Jestem bardzo dobrym sprzedawcą..."
- " Zarabiam x zł miesięcznie."
- " Ważę x kilogramów."
- " Jestem niepalący."
- " Lubię siebie."

Jest to w pewnym sensie "**mówienie prawdy na kredyt**", w ten sposób przekonujesz swoją podświadomość, że pożądana sytuacja już istnieje. Podświadomość dokona wtedy wszystkich niezbędnych zmian wewnętrznych i zewnętrznych by dostosować twój wewnętrzny świat do pożądanej rzeczywistości. Musisz być cierpliwy i wytrwały ufając i oczekując, że zmiany nastąpią wtedy, kiedy przyjdzie ich czas, nie wcześniej.

Afirmacja pisemna

Polega na opisaniu w czasie teraźniejszym twojego celu, dokładnie w takiej postaci, w jakiej chcesz osiągnąć go w rzeczywistości. Po wypisaniu celu bądź celów odłóż długopis, zamknij oczy, weź głęboki oddech i dokonaj wizualizacji osiągniętych już celów lub zobacz satysfakcjonujące rozwiązanie wydarzeń. Uśmiechnij się i odczuj przyjemność płynącą z realizacji celów. Następnie zupełnie przestań o tym myśleć, zapomnij o sprawie, otwórz oczy i rusz do swoich zajęć.

Im częściej zapisujesz swoje cele, tym szybciej się one materializują.

Afirmacja standardowa

Wypisz cele drukowanymi literami na pojedynczych kartkach. Zapisuj je w postaci afirmacji, w czasie teraźniejszym, przy użyciu precyzyjnie i kategorycznie sformułowanych pojęć. Z tej metody najlepiej korzystać rano i wieczorem. Znajdź miejsce, w którym nikt ci nie przeszkadza.

Zrelaksuj się i przygotuj swój umysł. Przeczytaj swój pierwszy cel. Zamknij oczy i powtórz go w myśli pięć razy. Wyobraź sobie ten cel, tak, jakby już został zrealizowany. Nasyć wizerunek celu uczuciem przyjemności i szczęścia, które towarzyszyłyby jego osiągnięciu. Weź teraz głęboki oddech, wypuść powietrze i świadomie usuń cel z myśli. Powtórz te czynności ze wszystkimi celami. Twoja podświadomość będzie teraz pracować nad kilkunastoma celami jednocześnie przez 24 h na dobę.

Szybka afirmacja

Można z tej techniki korzystać przed każdym wydarzeniem, takim jak np. spotkanie z szefem, prezentacja produktu, spotkanie z ważnym klientem. Tę metodę stosują profesjonalni mówcy, aktorzy, ludzie estrady, biznesmeni - zasada jest prosta:

- Zbierasz się w sobie, zamykasz oczy, afirmujesz idealny wynik, wizualizujesz go, nasycasz go uczuciem i następnie usuwasz go z myśli.

Czyli ujrzyj i poczuj wydarzenie jako szczęśliwe zakończone. Teraz możesz spokojnie i z pewnością siebie wziąć udział w spotkaniu czy innym wydarzeniu.

Ćwiczenie to należy wykonywać przez ok. 30 sekund. Można to robić wszędzie: w windzie, nawet w toalecie.

Werbalizacja

Werbalizacja **polega na głośnym powtarzaniu afirmacji samotnie**. Wszystko co powiesz na głos z przekonaniem i entuzjazmem działa dwa razy skuteczniej od afirmacji powtarzanej cicho, do siebie. Bądź pełen optymizmu - bądź pozytywny. Na przykład: **zrobię to i to !**

7. Odgrywanie roli

Technika ta zakłada zachowanie się, mówienie i wykonywanie wszystkich czynności dokładnie w taki sposób, jak osoba, którą chciałbyś się stać. **Zachowuj się tak, jakbyś już osiągnął cele, które sobie wyznaczyłeś. Zachowuj się tak jakbyś np. już miał te duże pieniądze, zarabiał x zł; miał samochód marki....itp.**

Udawaj tak długo aż udawanie stanie się rzeczywistością! Korzystając z tej techniki, możesz świadomie wytworzyć u siebie cechy psychiczne, które charakteryzują człowieka sukcesu. Możesz zachowywać się w sposób pełen celowości, odwagi, pewności siebie, kompetencji. Możesz udawać, że już posiadasz wszystkie te cechy

- Nie możesz osiągnąć w życiu wspaniałych rzeczy, jeśli nie wiesz, co właściwie chcesz osiągnąć. Jeśli naprawdę chcesz uwolnić tkwiące w tobie niezwykle możliwości, musisz mieć całkowitą pewność co do własnych pragnień.

Ludzie, którzy doszli w życiu do wielkich rzeczy **dokładnie wiedzieli czego chcą**. Mieli przed sobą wyraźny obraz przyszłego życia, do którego dążyli. Ta **wizja przyszłości** stała się potężną motywacją pchającą ich naprzód. Zaczynij już teraz.

Uwolnij się od przeszłości od twego bagażu doświadczeń. Zdobądź się na całkowitą szczerość wobec siebie. Wszelkie wielkie osiągnięcia zaczynają się od sprecyzowania, czego naprawdę chcesz i całkowitego poświęcenia się realizacji tego pragnienia.

Nie możesz trafić w cel, którego nie widzisz.

Gdy obieramy cele zgodne z naszymi **WARTOŚCIAMI**, wtedy szukamy tego co najlepsze - i znajdujemy. Istoty ludzkie to organizmy na wskroś celowe. Jesteśmy psychicznie zaprogramowani, by stale przesuwac się od jednego celu do drugiego i nigdy nie osiągamy prawdziwego szczęścia nie posuwając się w stronę osiągnięcia czegoś co jest dla nas ważne.

Zasady Wyznaczania Celów

Zasada nr 1 Spójność

Twoje **cele** i **wartości** muszą do siebie pasować - muszą być w doskonałej harmonii. Dzięki **wartościom** masz najgłębsze przekonanie o tym co jest dobre a co jest złe, co jest słuszne a co nie jest słuszne, co jest ważne a co nie jest ważne.

Zasada nr 2 Doskonałość

Każdy człowiek jest w pewnej dziedzinie doskonały a czasami zdarza się, że w kilku. Swój pewny potencjał możesz osiągnąć tylko wtedy gdy znajdziesz swoją dziedzinę doskonałości, a następnie z pełnym zaangażowaniem poświęcisz się tej dziedzinie. Dziedzina doskonałości to zawsze ta działalność, której wykonywanie sprawia Ci największą przyjemność.

Zasada nr 3 To czego szukasz masz pod nosem

Wielu ludzi pragnąc zmienić swoje życie ciągle zmienia zawody, pracę - szuka nieustannie. A to czego szukasz jest ukryte w twoim talencie, zainteresowaniach, wykształceniu, doświadczeniu, w kontaktach. To jest pod twymi stopami. Rozpoznaj je i pracuj nad nimi.

Zasada nr 4 Równowaga

Aby osiągnąć najlepsze wyniki potrzebujesz różnych celów w następujących dziedzinach życia:

- cele rodzinne i osobiste
- cele związane z pracą i karierą zawodową
- cele związane z rozwojem osobistym
- cele finansowe i materialne
- cele fizyczne i zdrowotne
- cele intelektualne
- cele duchowe skierowane na rozwój wewnętrzny

Zasada nr 5 Cel numer jeden!

Określ co będzie dla Ciebie najważniejsze. Wybór centralnego dążenia jest początkiem wszystkich wielkich sukcesów i osiągnięć. Zadaj sobie pytanie:

- " **Który cel, gdybym go osiągnął, najlepiej pomógłby mi osiągnąć wszystkie pozostałe cele?**"

Reguły Rządzące Wyznaczaniem Celów

Reguła nr 1 - Harmonia

Cele muszą być ze sobą w harmonii a nie w konflikcie. Nie możesz dążyć do sukcesu finansowego, jednocześnie przez pół dnia leniuchować.

Reguła nr 2 - Wyzwanie

Każdy z tych **celów** musi być dla Ciebie wyzwaniem. Oznacza to dla Ciebie wysiłek ale nie nadmierny. Musi Cię to podniecać a to sprawi, że zaczniesz się bardzo szybko posuwać ku swojemu celowi mimo ograniczeń i przeszkód. Niemal nic nie może Cię zatrzymać.

Reguła nr 3 - Różnorodność celów

Powinieneś mieć **cele** materialne i niematerialne, ilościowe i jakościowe. Wyznaczaj konkretne **cele**, które możesz zmierzyć i ocenić obiektywnie.

Reguła nr 4 - Terminy

Ustal **cele** krótkoterminowe i długoterminowe. Ustal **cele** na dziś, na pół roku, rok, 5 lat, 20 lat naprzód.

SYSTEM OSIĄGANIA CELÓW

Rozwiń w sobie intensywne pragnienie posiadania czegoś lub bycia kimś, lub robienia czegoś. Nie lękaj się, puść wodze fantazji, niech myśli krążą bez żadnego skrępowania. Pamiętaj - pragniesz czegoś tylko dla siebie. Musisz być samolubny - **cel** musi być **tylko Twój**.

Rozwiń w sobie wiarę. Musisz mieć niezachwianą **wiarę** w możliwość osiągnięcia wyznaczonych przez Ciebie **celów**. Musisz wierzyć w to, że całkowicie zasługujesz na te **cele**, że osiągniesz je wtedy **gdy będziesz gotów**. Twoim zadaniem jest wytworzenie i utrzymanie pozytywnej postawy myślowej przez ufne oczekiwanie i **wiarę**, że jeśli będziesz robić właściwe rzeczy we właściwy sposób to przyciągniesz do siebie ludzi i możliwości, których potrzebujesz by osiągnąć **cel**.

Zapisz co chcesz osiągnąć.

Zapisując marzenie na kartce papieru **krystalizujesz** go. Zmieniasz go w coś konkretnego i materialnego. Wyjąłeś go z wyobraźni i nadałeś mu formę, z którą możesz coś zrobić. Zamieniasz go w coś, w co możesz dotknąć, uchwycić, poczuć, obejrzeć. Zapisując cel w sposób jasny, żywy i szczegółowy zaszczepiasz go w podświadomości. Nie martw się na razie tym w jaki sposób cel ten miałby być osiągnięty.

Zapamiętaj!

"Cele, które nie zostały zapisane, nie są celami a tylko marzeniami i fantazjami."

Sporządź listę wszystkich korzyści, jakie osiągniesz po realizacji **celu**. Kiedy masz wielkie i ważne powody do osiągnięcia głównego **celu**, rozwijasz w sobie **"intensywność dążenia"**, która sprawia, że nic Ci się nie może oprzeć - nic Cię nie powstrzyma. Mając jeden lub dwa powody do osiągnięcia **celu** będziesz miał umiarkowany poziom motywacji - łatwo możesz się zniechęcić. Im dłuższa lista, tym bardziej będziesz zmotywowany i zdeterminowany. Jeśli masz 10 - 20 powodów osiągnięcia celu będziesz niepowstrzymany.

Przeanalizuj swoją pozycję, punkt wyjścia. Określając punkt wyjścia będziesz miał punkt odniesienia, w stosunku do którego możesz mierzyć postęp.

Wyznacz ostateczny termin. Wyznacz terminy dla wszystkich **celów** materialnych takich jak: zwiększenie dochodu, kupno domu, kupno samochodu, utrata pewnej liczby kilogramów. Nie wyznaczaj terminów dotyczących **celów** niematerialnych takich jak: doskonalenie, samodyscypliny, pilności itp. Ostatecznym terminem stanie się dzień, w którym zaczniesz w rzeczywistości demonstrować tę wybraną cechę. Co się jednak stanie gdy po wyznaczeniu **celu** i ostatecznego terminu jego realizacji nie osiągniesz go w tym czasie? Znaczy to tylko tyle, że nie jesteś jeszcze gotów. Widać z tego, że źle oceniłeś czas realizacji. Co teraz należy zrobić?

Wyznacz kolejny termin. A jeśli nie uda Ci się znowu osiągnąć **celu**? Wyznacz następny termin i tak dalej, aż w końcu osiągniesz **cel**.

" Nie ma nierealnych celów są tylko nierealne terminy."

Sporządź listę przeszkód stojących między tobą a osiągnięciem celu. Wypisz przeszkody jakie przychodzą Ci do głowy, uporządkuj tę listę w kolejności ważności. Jednak zawsze istnieje główna przeszkoda i ona blokuje postęp. To na jej usunięciu musisz się skupić a później zajmij się mniejszymi przeszkodami i problemami. Główna przeszkoda może być **"wewnętrzna"** albo **"zewnątrzna"** czyli może znajdować się w Tobie lub w sytuacji. Jeśli jest

wewnętrzna to może być związana z brakiem jakiejś umiejętności, zdolności lub cechy niezbędnej do osiągnięcia celu. Zadaj sobie pytanie: **Czy jest we mnie coś, co będę musiał zmienić lub jakaś cecha, którą będę musiał wykształcić, by osiągnąć cel?** Odpowiedź musi być szczera. Jeśli przeszkoda jest zewnętrzna to możesz mieć niewłaściwą pracę, towarzystwo lub żyć w niewłaściwym związku.

Może się okazać, że musisz zacząć wszystko od nowa., zacząć robić coś innego lub gdzie indziej, jeśli masz osiągnąć cel. Te wszystkie przeszkody to wąskie gardło, które określa jak szybko zbliżasz się do celu. Twoim zadaniem jest zidentyfikować ograniczenie a potem dołożyć wszelkich starań by się go pozbyć.

Określ dodatkowe informacje, jakich będziesz potrzebował do osiągnięcia celów. Sporządź listę wszystkich informacji, talentów, umiejętności, zdolności i doświadczeń, których będziesz potrzebować a następnie plan nauczania się, kupienia, wynajęcia, pożyczania tych informacji lub umiejętności, tak szybko jak to tylko możliwe.

Sporządź listę ludzi, których pomocy i współpracy będziesz potrzebował.

Sporządź szczegółowy plan mając na względzie wymienione wcześniej punkty od 1 do 9. W ten oto sposób dysponujesz wszystkimi koniecznymi składnikami do sporządzenia głównego **planu osiągnięcia jakiegokolwiek celu.**

Działaj!!!! Plan może zawierać pomyłki. Wprowadzaj zmiany. Usuwać z niego błędy i wprowadzaj poprawki. Bądź otwarty na informacje płynące od świata i od siebie. Opracowanie szczegółowego stale poprawianego i cyelowanego osobistego planu, jest podstawą do osiągnięcia **celów.**

Wizualizuj. Stwórz jasny, umysłowy obraz Twoich **celów**, tak jakby już były osiągnięte. Wyświetlaj stale ten obraz na ekranie wyobraźni. Gdy wizualizujesz swój **cel** jako już osiągnięty zwiększasz pragnienie i umacniasz wiarę w to, że **cel** ten jest możliwy do osiągnięcia. **Dostaniesz to co widzisz.**

Podjmij decyzję, że nigdy ale to nigdy się nie poddasz. Nigdy nie rozważaj nawet ewentualności porażki.

Nie poddawaj się

Gdy życie nieźle zajdzie ci za skórę,
Gdy szlak twój ciągle prowadzi pod górę,
Gdy długów w bród i pustki po kieszeniach,
Gdy zamiast śmiechu słyszać twe westchnienia,
Gdy zły los zniechęceniem cię napawa,
Odpocznij chwilkę, lecz się nie poddawaj.
Bo w życiu raz upadki są, raz wzloty,

Każdy z nas nieraz przekonał się o tym.
Lecz upadków uniknąć mógłbyś wielu,
Gdybyś niezłomnie zawsze parł do celu,
A klęskę na zwycięstwo ten zamienia,
Kto nie zagubi się we mgle zwątpienia.
Sukces kapryśne miewa obyczaje,
Im bliższy, tym się dalszy czasem zdaje.
Do końca walcz o swe do szczęścia prawa,
Niech świat się wali, ty się nie poddawaj!

Anonim

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.

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 pożądaną 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 pracują 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?
- Jakie 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 nierzeczywistej 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 odgrodzienia 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 wypowiedzenia 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, grzęzną 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.

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 walcnie 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.