

# Materiały szkoleniowe

## Letnia Akademia Rozwoju Kompetencji

SPIS TREŚCI

<b>1. INICJOWANIE PRACY ZESPOŁU .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ORGANIZACJA PRACY ZESPOŁOWEJ .....</b>	<b>12</b>
<b>3. ZARZĄDZANIE CZASEM.....</b>	<b>18</b>
<b>4. MOTYWOWANIE ZESPOŁU.....</b>	<b>23</b>
<b>5. ZARZĄDZANIE STRESEM .....</b>	<b>31</b>
<b>6. KONFLIKTY .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1. RADZENIE SOBIE Z TRUDNYMI SYTUACJAMI SZKOLENIOWYMI .....</b>	<b>42</b>
6.1.1. Trudne sytuacje szkoleniowe.....	42
6.1.2. Trudne zachowania uczestników szkolenia .....	44
6.1.3. „Wycieczki w stronę trenera” .....	46
<b>7. ASERTYWNOŚĆ .....</b>	<b>50</b>
<b>8. PODSUMOWANIE .....</b>	<b>57</b>
<b>9. LITERATURA REKOMENDOWANA .....</b>	<b>58</b>
<b>10.WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW .....</b>	<b>59</b>
10.1. Załącznik nr 1 - Moje predyspozycje do pracy w charakterze trenera .....	60
10.2. Załącznik nr 2 - MOJE ROLE W ZESPOLE .....	63
10.3. Załącznik nr 3 - Procedura U .....	69
10.4. Załącznik nr 4 - Złodzieje czasu .....	70
10.5. Załącznik nr 5 - Matryca Eisenhowera.....	72
10.6. Załącznik nr 6 - Bilans energii .....	75
10.7. Załącznik nr 7 - Opowieść o aligatorach .....	76

## 1. INICJOWANIE PRACY ZESPOŁU

### Budowanie szkolenia dedykowanego

Konstruowanie programu szkolenia jest formą opracowywania scenariusza działań, mającego doprowadzić uczestników zaplanowanego zbioru aktywności, do określonego z góry - założonego zbioru celów. Podstawowe pytanie, które powinno towarzyszyć autorowi danego programu to - „po co”? Planując jakiegokolwiek działanie, które ma się pojawić podczas szkolenia, powinniśmy wiedzieć czemu ma służyć, jaki efekt pozwoli osiągnąć.

Każdy dobrze opracowany program zawiera w pierwszej części sformułowanie celu (w tym zdefiniowanie grupy docelowej), zbiór efektów (korzyści), które wyniesie ze szkolenia uczestnik oraz program działań.

Na etapie projektowania szkolenia należy uwzględnić również następujące elementy:

- indywidualne cechy uczących się,
- rodzaj wymaganej wiedzy,
- środki jakimi dysponujemy,
- przewidywane miejsce szkolenia,
- rodzaj pomocy szkoleniowych, z których skorzystamy,
- zakładane formy szkolenia (bezpośrednie, otwarte czy interaktywne),
- sposób kontroli procesu uczenia się.

Szkolenia dla dorosłych z reguły buduje się w oparciu o cykl Kolba. Model Davida Kolba określa preferencje uczenia się dorosłych, pokazuje uczenie się jako proces rozpoczynający się od doświadczenia (coś się wydarzyło, czegoś doświadczyliśmy). To doświadczenie staje się podstawą do przemyśleń (odpowiada ono na pytanie: kto? co? dlaczego?). Na podstawie doświadczenia i przemyśleń wyciągamy wnioski, a w etapie czwartym planujemy jak zachowamy się przy podobnych doświadczeniach w przyszłości. Cykl Kolba pokazuje specyficzną predyspozycję dorosłych do pracy nad własnym rozwojem, mówiącą o tym, że wnioski wyciągamy z doświadczeń, w których uczestniczymy, a następnie uogólniamy nową wiedzę, która pozwala nam lepiej funkcjonować w przyszłości.

Program szkolenia musi więc zawierać zróżnicowane elementy, które mogą efektywnie trafić do różnego odbiorcy. Projektując program szkoleniowy musimy uwzględnić przeszkody, które mogą pojawić się w trakcie sesji. Przeszkody te związane są głównie z:

1. **Językiem i mową** - prowadzący szkolenie musi posługiwać się słownictwem zrozumiałym dla wszystkich, żargon dozwolony jest jedynie w zamkniętej grupie osób doskonale posługującej się tym żargonem. Wypowiadane kwestie powinny cechować jednoznaczność i konkretność (zgodnie z zasadą KISS - Keep It Simple and Short, tzn. krótko i na temat)
2. **Występującymi barierami psychologicznymi** - prowadzący szkolenie może spotkać się w trakcie swojej pracy z różnymi nastrojami grupy czy pojedynczych uczestników, oporem przed

pewnymi metodami szkoleniowymi, nieśmiałością, agresją czy też niechęcią do proponowanych zmian.

3. **Warunkami w których przeprowadza się szkolenie** - niejednokrotnie doskonale zaplanowane i prowadzone szkolenie jest całkowicie nieefektywne ze względu na warunki w których się odbywa. Ciasne, ciemne, zimne, brudne pomieszczenia nie są dobrymi warunkami do nauki. Jedną z podstawowych przeszkód jest również hałas w miejscu szkolenia.
4. **Trenerem prowadzącym** - główne "grzechy" trenerów to: niekompetencja, brak zdolności przemawiania, manieri w zachowaniu czy też w sposobie mówienia, uprzedzenia trenera, brak wystarczającej wiedzy. Trener musi posiadać cechy dobrego mówcy, takie jak: osobowość, zdolność redukcji napięcia i stresu, umiejętność utrzymania właściwego kontaktu wzrokowego, zdolność do prawidłowej gestykulacji. Osobowość trenera to pewien rodzaj ekshibicjonizmu psychicznego - trener mówiąc, decyduje się na odsłonięcie swojej osobowości, nie udaje kogoś innego. Przemawiając, ma świadomość ryzyka związanego z niewłaściwym zrozumieniem pewnych przekazywanych przez siebie treści. Prawdziwy trener kocha przemawiać, a przemawianie do ludzi sprawia mu autentyczną przyjemność. Nerwy i napięcie mogą występować jako pobudzający stymulator, zwiększając przez to nasze zaangażowanie i naszą czujność. Nie można jednak pozwolić aby powodowały paraliż ruchu lub mowy, uniemożliwiający skuteczne przemawianie. Wraz z wiekiem i doświadczeniem zmniejsza się poziom nerwów i stresu. W takim przypadku może jednak wystąpić zjawisko znużenia pracą, a w konsekwencji mniejsze zaangażowanie i obniżenie jakości prowadzących szkoleń. Trener nie obawia się utrzymywać właściwy kontakt wzrokowy z grupą. Przy przeciętnej grupie szkoleniowej (do 20 osób) prowadzący musi starać się utrzymać kontakt wzrokowy z każdym uczestnikiem grupy. W przypadku kontaktu wzrokowego z dużą grupą ludzi (duża sala, na której zgromadzonych jest 50 i więcej osób) - trener koncentruje wzrok na odległość 2/3 Sali, od czasu do czasu przenosząc go na początek sali i skupiając się na pojedynczej osobie.

Projektując program szkoleniowy należy uwzględnić malejącą w miarę trwania szkolenia, zdolność do koncentracji uczestników kursu. Ludzka uwaga słabnie po 10-15 minutach, po 30-40 minutach nikt nie jest w stanie skoncentrować się na treściach szkolenia. Fakty te wymuszają na prowadzącym stosowanie przerw, ćwiczeń, dyskusji czy innych metod powodujących odpoczynek oraz powrót koncentracji.

Podsumowując, etapy tworzenia programów szkoleniowych to:

**1. Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych:**

- określenie luk w efektywności;
- ustalenie ich przyczyn;
- zdefiniowanie priorytetów rozwojowych.

**2. Planowanie i projektowanie programów:**

- określenie celów;
- określenie treści;
- określenie najbardziej efektywnych metod rozwojowych;
- stworzenie programu działania.

### 3. Ocena zastosowanych programów.

Jedną z podstaw efektywnego szkolenia jest dobre zaplanowanie jego celów. Te powinny zostać opracowane ze szczególnym uwzględnieniem ich maksymalnej szczegółowości. Powinny być mierzalne, realistyczne, najistotniejsze dla rozwiązywanego problemu oraz osadzone w czasie (uwzględniające czas konieczny do osiągnięcia wystarczającego poziomu wiedzy czy umiejętności). Tak jak w każdym planowaniu, wyznaczając cele szkoleń formułujemy cel główny oraz dopasowane do niego cele szczegółowe. Cel główny wyznacza efekt finalny szkolenia i zwykle opisuje oczekiwany wynik zaspokojenia luki rozwojowej, stwierdzonej podczas badania potrzeb rozwojowych danej grupy czy organizacji. Cele szczegółowe, to zbiór efektów pośrednich - konkretnej wiedzy, umiejętności czy szerzej kompetencji, niezbędnych do osiągnięcia celu głównego. Planowanie celów wiąże się organizacją pokonania swoistej drabinki kompetencyjnej: od **poziomu nieświadomej niekompetencji** (gdzie należy zaplanować umożliwienie niezbędnych doświadczeń pokazujących braki posiadane przez uczestników szkolenia), poprzez **poziomy świadomej niekompetencji** oraz **świadomej kompetencji**, (kiedy uczestnicy szkolenia ćwiczą stosowanie nowej wiedzy i umiejętności), do **nieświadomej kompetencji** (kiedy nowe umiejętności zaczynają funkcjonować jak nawyk). Ostatni poziom dużo łatwiej jest osiągnąć w bezpośrednim miejscu pracy, w trakcie praktykowania umiejętności nowo nabytych podczas szkolenia.

Szkolenia mogą być organizowane na wiele różnych sposobów, niemniej zawsze powinny bazować na powtarzającej się strukturze, bazującej na cyklu Kolba:

1. **Przeprowadzenie ćwiczenia diagnostycznego** pozwalającego określić poziom nieświadomej niekompetencji uczestników - określenie poziomu kompetencji aktualnie reprezentowanego przez uczestników.
2. **Omówienie wyników** - wygenerowanie pytań, refleksji pozwalających na zainicjowanie procesu przechodzenia do poziomu świadomej niekompetencji - czyli de facto określenie tego, czego powinniśmy się uczyć i nad czym powinniśmy pracować.
3. **Prezentacja nowej wiedzy, bądź demonstracja umiejętności** - element budowania świadomej kompetencji: prezentacja, ćwiczenia, uzupełnianie wiedzy i umiejętności w zakresie podstawowym, określającym ramy nowych, oczekiwanych kompetencji.
4. **Ćwiczenia wdrożeniowe/utrwalające** działania, pozwalające ćwiczyć zastosowanie nowej wiedzy bądź wykorzystywanie nowych umiejętności w praktyce. Pretekst do omówienia możliwości, zakresu oraz celowości zastosowania nowo nabytych kompetencji w miejscu pracy.

Powyższe ćwiczenia mogą być stosowane seriami kilkakrotnie – bądź to w celu lepszego utrwalenia tego, czego się mamy nauczyć, bądź to w celu ćwiczenia różnych opcji zastosowania tych samych kompetencji, kończąc na radzeniu sobie w sytuacjach rozmaitych barier, które mogą się pojawić w przypadku ich zastosowania. W trakcie szkolenia z reguły nie jesteśmy w stanie obserwować - czy monitorować - procesu wdrażania nowych, nabytych przez uczestników kompetencji, niemniej powinniśmy zadbać o przygotowanie przeszkolonych osób, do praktycznego zastosowania nowej wiedzy czy umiejętności w praktyce w miejscu pracy. Warto zatem na zakończenie modułu przeprowadzić rozmowę dotyczącą potencjalnych trudności wdrożenia nowych rozwiązań. Można też przygotować i zaproponować uczestnikom narzędzia wspierające wdrożenie w rodzaju kart rozwoju, kart przeciwdziałania problemom czy opracowanych (również wspólnie z uczestnikami) planów działania.

W celu skutecznej realizacji szkolenia ważne jest zaplanowanie optymalnych metod szkoleniowych. Najogólniej można je podzielić na metody oparte na monologu, dialogu oraz na działaniu. Najpopularniejszą metodą opartą na monologu jest wykład bądź prezentacja prowadzona przez trenera. Wykład trenera do pasywnych słuchaczy robiących notatki, służy głównie do zaprezentowania nowego materiału i z reguły nie może trwać zbyt długo, gdyż wytrzymałość na bierny odbiór przekazu przez uczestników szkolenia jest bardzo ograniczona i zazwyczaj kończy się po 8-10 minutach. Wykład, prezentację możemy na różne sposoby urozmaicać wykorzystując przede wszystkim obraz, slajdy bądź film. Z reguły wykład stanowi wstęp do dyskusji, która jest metodą opartą na dialogu.

Metod opartych o dialogu jest niezliczona ilość. Najprostsze bazują na swobodnej wymianie zdań pomiędzy uczestnikami. Bardziej specjalistyczne realizowane są w oparciu o przygotowane struktury, które często łączą pracę opartą o dialog z pracą opartą o działanie. Metody pracy oparte na działaniu zakładają różne formy ustrukturyzowanego angażowania uczestników, którzy realizując poleconą instrukcję poprzez ciąg aktywności, testują nowe rozwiązania bądź ćwiczą nowe kompetencje.

Bardzo ważnym elementem prowadzenia działalności szkoleniowej jest przeprowadzenie badania efektywności szkoleń. Jednym z najlepszych modeli ułatwiających tego typu działanie jest skala mierzenia efektywności szkoleń wg. Kirkpatricka:

<b>Poziom I REAKCJA</b>	Badamy czy szkolenie się podobało. Najłatwiej sprawdzić poprzez: zadanie pytań otwartych w ramach rundki podsumowującej, bądź rozdanie ankiety z pytaniami o to, jak się podobało szkolenie (ewentualnie o to, co się nie podobało). Najczęściej wykorzystywane są na tym poziomie ankiety ewaluacyjne.
<b>Poziom II WIEDZA</b>	Badamy czego uczestnicy się nauczyli. Tu do pomiaru przydatne są testy. Można zastosować test zbudowany w oparciu o zbiór efektów założonych w szkoleniu. Można też stosować tzw. pre- i post-test, posługujący się tymi samymi pytaniami, a poziom osiągnięć ustalić poprzez analizę różnicy między wartością odpowiedzi poprawnych na wejściu i na wyjściu (na początku i na końcu szkolenia).
<b>Poziom III</b>	Badamy w jakim zakresie uczestnicy stosują nowe kompetencje nabyte

<b>UMIĘJĘTNOŚCI I ZSTOSOWANIE</b>	podczas szkolenia. Tu pytania i formy badania dotyczyć powinny głównie kwestii praktykowania nabytych w trakcie szkolenia umiejętności. Można tego dokonać przez tzw. ocenę 360°, czyli zapytanie wszystkich związanych w pracy z przeszkoloną osobą o to, w jakim zakresie zmieniło się jego zachowanie czy postawa.
<b>Poziom IV REZULTATY</b>	Badamy w jaki sposób szkolenie wpłynęło na funkcjonowanie całej organizacji czy choćby zespołu, w którym pracuje dany uczestnik szkolenia. Można tego dokonać na przykład poprzez wybranie grupy porównawczej i sprawdzenie, jakie różnice kompetencyjne można zauważyć pomiędzy grupą osób przeszkolonych i nieprzeszkolonych.

### Analiza potrzeb szkoleniowych

Szkolenia kojarzą się nam zazwyczaj z przypadkiem, w którym osoby zainteresowane zaspokojeniem określonych potrzeb rozwojowych, wyszukują z mnogości ofert tych, które ich zdaniem odpowiadają na ich potrzeby i wybierają się w określone miejsce, by wziąć udział w wybranym przez siebie szkoleniu otwartym. Przewidywane efekty, a także cele i treści szkolenia zapowiadają po części program i opis kompetencji szkolących. O tym jednak, czy dana forma zaspokoi potrzeby zainteresowanego zdecyduje nie to, co zostało napisane w ofercie, ale to, jak owe potrzeby wyobraża sobie konkretny autor danego szkolenia. Inaczej rzecz się ma w przypadku szkoleń dedykowanych. Te mają z reguły na celu dostarczenie określonych rozwiązań przydatnych do zainicjowania oraz wprowadzenia w konkretnej organizacji pożądanej pozytywnej zmiany. Zmiany są niezbędne, ale nie mogą być nieprzygotowane. Jedną z podstaw pracy nad skutecznym rozwojem jest dobre rozpoznanie potrzeb oraz uzgodnienie niezbędnych efektów, do których należałoby doprowadzić. W organizacjach działających w obszarze oddziaływania na ludzi, bardzo ważne są nie tylko baza czy technologie, ale przede wszystkim postawa i zaangażowanie zatrudnionych osób. Jedną z metod pozwalających diagnozować i wprowadzać nowe skuteczne rozwiązania w tym zakresie jest tak zwany model HPI (Human Performance Improvement). Model, którego zadaniem jest kompleksowe opisanie zagadnień związanych z podnoszeniem efektywności osób zatrudnionych w danej organizacji, między innymi poprzez systemowe podejście do identyfikacji barier utrudniających pracownikom efektywne wykonywanie pracy, oraz wskazanie i zaproponowanie rozwiązań eliminujących te bariery.

Przyczyn nieefektywności poszczególnych organizacji może być wiele. Zaliczamy do nich:

- niewystarczające zasoby,
- błędy strukturalne albo niewłaściwe procesy,
- brak bądź niewystarczająca informacja,
- brak lub niewystarczająca motywacja,
- jakość życia w organizacji,
- brak lub niepełne kompetencje pracowników.

W obszarze zasobów nauczyciele często wskazują na braki w możliwości korzystania z nowych technologii - dostęp do komputera, internetu, tablic interaktywnych itd. Z jednej strony warto zwrócić uwagę na możliwość korzystania z tego typu urządzeń, z drugiej na poziom przygotowania nauczycieli do efektywnego ich wykorzystywania. Często w obszarze zasobów wymieniane są również konkretne narzędzia do pracy, takie jak na przykład testy do badania umiejętności czy osiągnięć uczniów. Niekiedy wspomina się również braki odnośnie tradycyjnych pomocy dydaktycznych: w tym książek, albumów czy atlasów. Również w każdym z tych kontekstów warto analizować nie tylko stan posiadania (czy inaczej obszary braków), ale również skalę i poziom kompetencji w zakresie umiejętności ich efektywnego stosowania.

Błędy strukturalne oraz niewłaściwe procesy dostrzegane są przede wszystkim na poziomie organizacji pracy szkoły. Z jednej strony uczący chcieliby takiego zorganizowania zajęć, które pozwoliłoby realizować swoje lekcje ciągiem bez żadnych „okienek”, z drugiej strony zwracają uwagę na konieczność modyfikacji organizacji zajęć dla uczniów, tak żeby mogli korzystać z przygotowywanej przez nich oferty dodatkowej - tak w ramach godzin „karcianych”, jak i innych form rozwoju czy wsparcia, możliwych do realizacji choćby dzięki różnym projektom z pieniędzy europejskich.

Kolejna kwestia organizacji czasu pracy nauczycieli dotyczy terminów i godzin zebrań rad pedagogicznych czy organizowanych na terenie placówki szkoleń dla nauczycieli. Tu szczególnie istotna jest celowość tego typu przedsięwzięć. Pytanie o to czy zawsze i we wszystkich spotkaniach muszą uczestniczyć wszyscy nauczyciele? Z podobną kwestią mamy do czynienia w kontekście organizacji spotkań z rodzicami - czy tak często jak dziś i czy w takiej formie jak obecnie? Za każdym razem warto patrzeć na zakres dodatkowych obciążeń oraz skalę uzyskiwanych korzyści - jeśli obciążenia są zbyt duże, a korzyści zbyt małe, to może warto pomyśleć nad zmianą?

Ciekawie kształtują się oczekiwania dotyczące informacji. Nauczyciele bardzo często wskazują na potrzebę konkretnych informacji co do oczekiwań i wymagań jakie stawia wobec nich dyrekcja szkoły. Wiąże się to z jednej strony z szerokim obszarem autonomii nauczycielskiej w zakresie planowania procesu edukacyjnego, z drugiej zaś z ograniczeniami jakie wyznaczają szczegółowe zapisy prawa wewnątrzszkolnego. W pierwszym przypadku nauczyciele najczęściej wiedzą co mają zrobić, ale nie zawsze zdają sobie sprawę, że ich praca powinna być przede wszystkim potwierdzona konkretnymi efektami reprezentowanymi przez uczniów - i to zarówno na poziomie wiedzy czy umiejętności, jak i na poziomie postaw. W efekcie mamy w szkole niekiedy do czynienia ze stwierdzeniem typu: „Zrobiłem wszystko co mogłem jak najlepiej”, kiedy powinniśmy podążać w kierunku stwierdzeń typu: „Po rozpoznaniu indywidualnych potrzeb i ograniczeń danego ucznia, zastosowałem metody pracy i motywacji, które pozwoliły osiągnąć uczniowi wszystko, do czego predestynowały go jego indywidualne ograniczenia oraz możliwości”.

W drugim przypadku otwartość na zapoznanie się, a następnie wdrożenie zapisów rozmaitych procedur czy regulaminów - w przypadku wielu z nas jest bardzo ograniczona, w efekcie czego nie



zawsze wiemy czego konkretnie się od nas oczekuje, choć zakres tych oczekiwań przyjmowaliśmy niekiedy wspólną akceptacją z całą resztą rady pedagogicznej.

Inny obszar informacji, na którą oczekują nauczyciele, to informacja zwrotna dotycząca ich pracy. Informacja zwrotna - a nie ocena - czy formalne potwierdzenie przeprowadzenia hospitacji bądź innego typu obserwacji. Środowisko szkolne wciąż jeszcze ma przed sobą poważne wyzwanie w zakresie analizy efektów pracy własnej - dokonywanej zarówno na poziomie autorefleksji, jak i poprzez różnego typu obserwatorów zewnętrznych (choćby dyrektora szkoły, ale też innych nauczycieli tego samego przedmiotu). Jednocześnie widać rozwój coraz większej potrzeby w zakresie potwierdzenia efektywności własnych poczynań.

Ciekawie kształtuje się stosunek nauczycieli do motywacji zwłaszcza w kontekście pozamaterialnym, między innymi dotyczącym relacji: z jednej strony nauczycieli w obszarze rady pedagogicznej, z drugiej strony nauczycieli w relacji z rodzicami swoich uczniów. Coraz częściej jako czynnik motywujący wskazuje się pełną i efektywną komunikację pomiędzy różnymi stronami procesu oddziaływania na uczniów. Na pozytywny dialog zmierzający do wspólnej identyfikacji potrzeb oraz dogadywania obszarów odpowiedzialności i działania każdej ze stron. Komunikacji, która nie tylko prowadzi do pozytywnych rozwiązań, ale również do wzrostu wzajemnego zrozumienia i szacunku.

Obszar motywacji w istotnym stopniu przekłada się na jakość funkcjonowania w danej organizacji. Tu punktem wyjścia jest między innymi to, jak jesteśmy traktowani zwłaszcza w odniesieniu do sposobu traktowania innych. Równość praw i pomijanie w wyróżnieniach osób, które na szczególne traktowanie nie zasługują, to jedna z podstaw dobrego samopoczucia nauczycieli. Kolejne kwestie dotyczą takich zagadnień jak: poczucie bezpieczeństwa, świadomość oczekiwań, pełna i konstruktywna informacja zwrotna, optymalny podział obowiązków, dobra organizacja dnia nauki zarówno dla nauczycieli jak i uczniów. Pewnym problemem, z którym również trudno jest walczyć w szkole (choć zapewne nie należy sobie odpuszczać) jest hałas oraz duża liczba uczniów w klasie, a w szczególności na przerwach.

I wreszcie ostatnia kwestia związana z oczekiwaniami w zakresie kompetencji zawodowych. Większość z nas czuje się dużo lepiej i pracuje dużo bardziej efektywnie, kiedy działa w obszarze posiadanych kompetencji. Problem pojawia się, kiedy musimy robić rzeczy, na których się nie znamy, albo co do których nie jesteśmy przekonani. Ostatnio szkołę zaskoczyły co najmniej trzy takie obszary. Pierwszy dotyczy nowych technologii. Kolejny to obowiązkowa organizacja pomocy psychologiczno-pedagogicznej dla uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w które zaangażowani powinni być wszyscy nauczyciele uczący konkretnego ucznia. I wreszcie ostatni obszar to zmiany wynikające z rozwoju sytuacji społecznej, w tym status nauczyciela oraz oczekiwania środowisk rodzinnych uczniów. Szkoła znajduje się w procesie permanentnej zmiany. Uleganie temu co przynosi rzeczywistość to w gruncie rzeczy zgoda na przypadkowość, a niekiedy na rozmaite wpadki i sytuacje konfliktowe. Warto więc planować proces zmiany. Jedną z form wsparcia w tym zakresie są szkolenia dedykowane. Te zaś powinny być przygotowane właściwą diagnozą. Zanim poznamy bliżej techniki badania potrzeb i planowania szkoleń zsumujmy podstawowe wiadomości na temat omawianego HPI. Human Performance Improvement to jedna z metod, która pozwala się przypatrzeć sytuacji w jakiej

znajduje się grupa osób realizujących wspólny cel, na przykład poprzez kształcenie i wychowywanie uczniów. Dla skuteczności pozytywnej zmiany konieczna jest realizacja sześciu kroków:

- określenie wskaźników oczekiwanej zmiany w obszarach, które nas interesują;
- ustalenie, które osoby i w jakim zakresie mają największy wpływ na osiągnięcie wskaźników zaprojektowanych w pierwszym kroku;
- określenie co konkretnie każda z tych osób miałaby zrobić, aby móc osiągnąć zaplanowany efekt;
- zdefiniowanie tzw. „luki efektywności”, polegającej na określeniu co wymienione osoby robią w danym momencie i dlaczego w tej chwili ich praca nie przynosi oczekiwanych rozwiązań;
- określenie przyczyn występowania wspomnianej luki, głównie poprzez zbadanie opisanych wyżej możliwych przyczyn nieefektywności w ramach: zasobów, struktur/procesów, informacji, motywacji, jakości życia w organizacji oraz kompetencji;
- zaproponowanie działań pozwalających doprowadzić do efektywnego rozwiązania oraz skutecznego uzyskania wskazanych w pierwszym punkcie wyników.

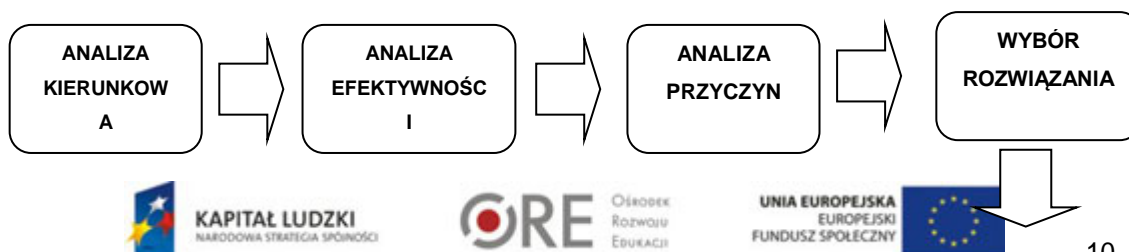
A teraz jak tym się zająć w szczególności.

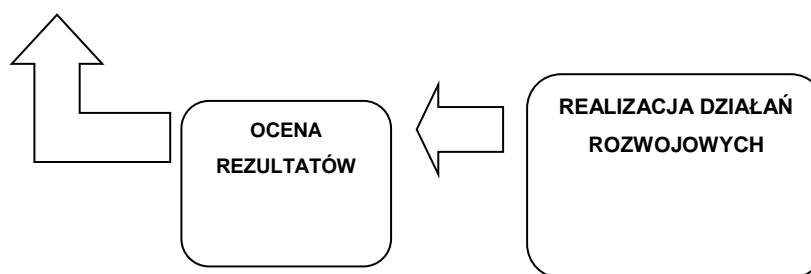
Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w odniesieniu do szkoleń zamkniętych powinna umożliwić zdefiniowanie obszarów, w których dana organizacja wymaga wzmocnienia. Obszary powyższe mogą być analizowane z trzech istotnych perspektyw:

- organizacji,
- kompetencji zawodowych konkretnych osób,
- indywidualnych potrzeb rozwojowych poszczególnych osób.

Analiza na poziomie organizacji dotyczy w szczególności strategii i misji firmy, jej kierunków rozwoju, kultury organizacyjnej, specyfiki branży, głównych procesów i procedur, a także struktury organizacyjnej. Analiza kompetencji zawodowych, w tym zadań i obowiązków zatrudnionych, dotyczy zapoznania się z konkretnymi zadaniami wykonywanymi przez poszczególnych pracowników objętych analizą. Dzięki porównaniom standardowych wymagań stanowiska pracy z posiadanymi przez pracowników kompetencjami otrzymujemy różnice, które powinny być modyfikowane bądź zmieniane w trakcie późniejszych sesji szkoleniowych. Analiza jednostkowa - inaczej osobowa, polega z jednej strony na zapoznaniu się oceną wyników pracy konkretnej osoby, z drugiej zaś na rozpoznaniu jej mocnych i słabych stron kompetencyjnych.

Model działań mających na celu zdiagnozowanie potrzeb i określenie możliwości rozwojowych organizacji może być przedstawiony w następujący sposób:





Analiza potrzeb szkoleniowych stanowi pierwszy etap cyklu szkoleniowego w szkoleniach zamkniętych, przeznaczonych dla pracowników konkretnej firmy. Pozwala ona ustalić, czy szkolenia są potrzebne (i jeśli tak, to jakie) oraz czy dzięki nim firma lepiej będzie sobie radziła z realizacją swoich bieżących i przyszłych zadań. Ponieważ analizy takiej dokonuje się w kontekście funkcjonowania danej firmy, etap ten nie występuje w cyklu szkoleń otwartych - ich uczestnicy mogą być zatrudnieni w różnych instytucjach lub też mogą w ogóle nie pracować.

Inny przydatny model rozpoznawania potrzeb szkoleniowych to tzw. RAPS (skrót utworzony od wyrażenia Rozpoznanie i Analiza Potrzeb Szkoleniowych). Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych to ustalenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych poszczególnych pracowników firmy, oraz firmy jako całości. Analiza potrzeb szkoleniowych następuje po rozpoznaniu i polega na określeniu najbardziej odpowiednich i efektywnych sposobów zaspakajania potrzeb. RAPS stosujemy aby:

- jednoznacznie ocenić występowanie problemu, który ma zostać rozwiązany za pomocą szkolenia;
- ustalić czy szkolenie jest najodpowiedniejszym sposobem rozwiązania tego problemu;
- właściwie zdefiniowany problem pozwala wybrać najefektywniejszy program szkoleniowy;
- ukierunkowując program szkoleniowy powoduje obniżenie jego kosztów.

Przygotowujący szkolenie trener staje się współodpowiedzialny za prawidłowy przebieg analizy. Rozpoznanie i analizę problemu przeprowadzamy gdy istnieje uzasadnione podejrzenie występowania problemu, który może zostać rozwiązany za pomocą szkolenia lub zmieniając dotychczasowe formy i programy szkoleniowe.

Etapy przeprowadzania RAPS:

1. Znany lub podejrzewany problem albo decyzja o wprowadzeniu nowych zadań oraz sprecyzowanie oczekiwań. Zostaje podjęta decyzja o przeprowadzeniu RAPS, kadra wyższa zleca przeprowadzenie analizy oraz określa stawiane przez siebie wymagania. Zostaje określony adresat raportu, który otrzymamy w wyniku przeprowadzenia RAPS
2. Planowanie projektu RAPS. Jeden z najważniejszych etapów odpowiadający na wiele podstawowych pytań dotyczących: konieczności przeprowadzania RAPS, informacji będącej przyczyną i początkiem całego procesu, wpływu czynników zewnętrznych, źródeł informacji koniecznych do przeprowadzenia RAPS. Odpowiedzi na te pytania znajdują odzwierciedlenie w konkretnym planie projektu.

3. Ocena potrzeb na podstawie obecnej sytuacji. Określenie wzorcowych sytuacji dla poszczególnych pracowników na podstawie: opisu ich stanowiska pracy, opisu zadań danego pracownika, zdefiniowaniu koniecznych kwalifikacji zawodowych, określeniu kryteriów oceny dla poszczególnych stanowisk pracy.
4. Ustalenie błędów i niedociągnięć personelu oraz niewłaściwych zachowań. Każdy pracownik (stanowisko pracy) zostaje poddane analizie określającej: posiadany zakres wiedzy, posiadane umiejętności, przyjmowane postawy i stopień motywacji. Badanie to przeprowadzane jest za pomocą: obserwacji, ankiet diagnostycznych, rozmów bezpośrednich, rozmów telefonicznych, metod łączonych, metod heurystycznych (np. za pomocą "burzy mózgów")
5. Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych wynikających z etapów 2-3 i porównanie z etapem 4. Podsumowanie informacji uzyskanych na podstawie przeprowadzonych etapów. Jesteśmy w stanie precyzyjnie określić: podmiot RAPS, osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie RAPS, wykorzystywane metody pozyskiwania i analizy informacji, zakres kompetencji osób przeprowadzających RAPS, okres trwania analizy, czas rozpoczęcia i zakończenia, konieczność przeprowadzenia dodatkowych czynności. Kończąc RAPS mamy wystarczające dane na temat:
  - faktu wystąpienia potrzeby/problemu,
  - rozmiaru problemu,
  - potrzeb organizacji związanych z wystąpieniem problemu,
  - możliwych rozwiązań,
  - celów postawionych przed koniecznymi do przeprowadzenia szkoleniami.
  - określenie celów i treści szkolenia.

Możemy przystąpić do opracowania oferty szkolenia dedykowanego czyli takiego, które odpowiada na realne potrzeby danej organizacji i jest w stanie zaproponować rozwiązania, które pozwolą autentycznie zmienić jej funkcjonowanie na lepsze.

## 2. ORGANIZACJA PRACY ZESPOŁOWEJ

### Zasady pracy zespołu

Od nauczycieli coraz częściej wymaga się, by podejmowali pracę w zespołach zadaniowych. Bo to i zespoły do pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych. I zespoły do ewaluacji. Część nauczycieli pracuje przy analizie wyników egzaminów zewnętrznych, a inni podejmują współpracę opracowując organizację pracy szkoły. Ponieważ praca w zespołach zadaniowych staje się coraz bardziej potrzebna, a nawet ustawowo wymagana (rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego), warto podejść do tego tematu bardziej profesjonalnie. Optymalnym rozwiązaniem jest formowanie zespołów, a opiekę nad ich funkcjonowaniem warto by było powierzyć komuś, kto się na tym zna. Być może warto kogoś wysłać na odpowiednie szkolenie (?). Najpierw jednak przyjrzymy się temu jak wygląda proces powstawania, rozwoju i zamykania pracy zespołu.

W literaturze przedmiotu mówi się na ogół o czterech etapach budowania zespołu:

1. Formowanie.

2. Szturmowanie.
3. Normowanie.
4. Współpraca.

Dla utrzymania sprawności funkcjonowania zespołów w szkole warto jednak pamiętać jeszcze o jeszcze jednej fazie, a mianowicie:

5. Rozwiązanie zespołu.

### **Formowanie zespołu**

Formowanie zespołu, nawet składającego się z osób, które dobrze się znają, to przede wszystkim dookreślanie zasad funkcjonowania danej grupy, być może wstępny podział kompetencji, na pewno wspólne wypracowanie reguł współpracy. Inicjowanie pracy nowego zespołu to zawsze znalezienie się w sytuacji zmiany, a więc trochę wewnętrznego oporu, ale też mniej czy bardziej odczuwanego przeczucia, że nie wszystko musi być tak, jak było do tej pory. W efekcie wejście w skład nowego zespołu to dla jednych nadzieja, dla drugich niepewność. I nawet jeśli w skład zespołu wchodzi ludzie, którzy się znają od lat, to dla wielu jest to konieczność odnalezienia się w nowych relacjach - w mniejszej grupie, w kontekście bardziej jednoznacznie określonych zadań, a i zakresu odpowiedzialności. W efekcie - w głowach poszczególnych członków zespołu - pojawiają się rozmaite pytania i wątpliwości, na przykład takie jak:

- Na czym konkretnie ma polegać moje zadanie?
- Co muszę zrobić i na ile to, co mam wykonać zależy ode mnie, a na ile zostanie mi narzucone przez innych?
- Jaka jest moja rola w tym zespole?
- Co mogę mówić, robić, żeby sobie nie zaszkodzić?
- Kto tu jest/będzie szefem?
- Jakie są jego uprawnienia?
- Na ile może decydować o tym, co ja będę robić i za co będę odpowiadać?
- Na ile ważnym elementem tego zespołu będę?

I tu pytanie, kto powinien pokierować pracą takiego zespołu. Kiedy to pozostawimy grupie wybór nie zawsze może być dobrze trafiony. Zbyt często na liderów kreuje się tych, którzy mają więcej kompetencji medialnych niż przywódczych. Prawdziwy lider to osoba, której nie zależy na skupieniu wszystkich światła na własnej osobie, ale postać, która rozpoznaje i potrafi reagować na potrzeby innych, która rozumie i potrafi skupić aktywność swoją i swojej grupy na zadaniu. To gruncie rzeczy człowiek pracy, a nie zaszczytów. Tacy nie zawsze są odnajdywani na pierwszy rzut oka, ani nawet nie zyskują od razu poklasku u innych.

Pracą zespołu w pierwszym kroku powinien kierować ktoś z zewnątrz. Bardzo często jest to któryś z wicedyrektorów. Optymalnym rozwiązaniem byłoby takie, aby „pojawił się” w szkole ktoś na kształt moderatora grup zadaniowych. Osoby, która nie byłaby odpowiedzialna za pracę merytoryczną zespołu, ale za jej organizację i za stymulowanie i odpowiednie towarzyszenie procesom grupowym, które na pewno w każdym zespole będą się musiały pojawić.

Okres formowania to dla takiego moderatora, ktokolwiek nim będzie, to wyzwanie polegające na wstępnym integrowaniu i wypracowaniu zasad współpracy zespołu. Na ogół tego się nie robi. „Integracja w ogóle nie jest potrzebna, ponieważ przecież i tak wszyscy pracujemy w jednej szkole więc po co dowiadywać się czegoś więcej o sobie”<sup>1</sup>. Podobnie jak ustalanie zasad - „Zasady, jakie zasady?! Musimy coś zrobić razem, to róbmy - mówi się trudno”. Inicjując pracę zespołu w środowisku, które się zna, nie musimy zapewne prosić poszczególne osoby, by opowiedziały coś o sobie (choć to w gruncie rzeczy mogłoby być interesujące), ale raczej by określiły się w kontekście wyzwań jakie stawia przed nimi zadanie, które stoi przed całym zespołem. To trochę pytanie o kompetencje, ale też pytanie o postawy związane z pracą, którą się będą wspólnie zajmować. Zespół z reguły jest mały więc rundka odpowiedzi na pytania typu: „Co mogę zaoferować” i „Czego oczekuję” nie powinna zbyt długo trwać, a daje szansę lepiej poznać predyspozycje i otwartość na działanie poszczególnych osób, co ułatwi późniejszy podział zadań czy kompetencji, a także zupełnie bliskie ustalenie zasad współpracy. Dobrze, kiedy wypowiedzi poszczególnych członków zespołu sformułowane są na piśmie. Z jednej strony powodują one większą odpowiedzialność osób, z drugiej pozwalają (np. po przyklejeniu wszystkich kartek na tablicy), spojrzeć na pojedyncze osoby jako na członków zespołu. Wrażliwe oko zauważy nawet w takim zestawie typy do pełnienia określonych ról, być może dostrzeże aktualne czy potencjalne relacje.

Kiedy już zespół zacznie postrzegać się jako w miarę jednolitą całość warto, by wspólnie ustalić dla tej całości zasady, którymi będzie się mogła posługiwać. Ustalenie zasad może dotyczyć takich kwestii jak:

- organizacja pracy - czas, miejsce, zasady uczestnictwa, formy komunikowania (mówienie tu i teraz), skupienie na konkretach, mówienie we własnym imieniu;
- zaangażowanie - oczekiwany stopień aktywności/inicjatywy, możliwy podział na role, różnicowanie zadań i oczekiwań;
- współpraca - formy komunikowania się (tylko w trakcie spotkań, również między spotkaniami, wykorzystanie nowych technologii), sposób rozwiązywania problemów.

Wbrew pozorom ustalenie zasad bardzo pomaga w dalszej pracy. Ich omawianie ma również charakter integracyjny. Ponadto to kolejna okazja, żeby lepiej poznać wzajemnie swoje strony, nie zawsze i nie do końca odkrywane.

### Szturmowanie

Naturalny etap rozwoju grupy to okres podważania celowości jej funkcjonowania, czyli okres szturmowania. Członkowie zespołu zaczynają zacieśniać relacje, dają o sobie znać powstające bądź przeniesione sympatie i antypatie, coraz wyraźniej widać odstępstwa od zasad poszczególnych uczestników, co wzbudza coraz większą irytację u innych. Coraz wyraźniej widać też toczącą się w zespole walkę o władzę. Dobrym punktem negatywnego odniesienia dla części uczestników jest

<sup>1</sup> Częsty komentarz (słyszany przez autorów niniejszego opracowania) wśród nauczycieli pracujących w jednej szkole, z którymi rozpoczyna się szkolenie lub innego rodzaju pracę zespołową.

podważanie sensowności działania zespołu. Dodatkowo część członków zespołu podważa coraz częściej znaczenie osoby pełniącej funkcję kierowniczą (tak wewnętrznego lidera jak i zewnętrznego moderatora).

To bardzo ważny moment dla rozwoju zespołu, a zarazem kluczowy element pracy osoby, która nim kieruje. Ważnym celem rozwojowym dla grupy zadaniowej jest jej usamodzielnienie i spowodowanie, by pracował efektywnie w oparciu o zasoby własne. Sytuacje konfliktowe w grupie na tym etapie inspirowane są bardzo często przez osoby, które wyróżniają się swoim potencjałem - niestety zarówno pozytywnie jak i negatywnie. Zadaniem osoby wspierającej zespół jest troska i uważność towarzysząca procesowi przechodzenia zespołu przez fazę konfliktów, oraz pokazanie całego spektrum możliwości jakie reprezentuje dana grupa. Osoba wspierająca zespół (lider, moderator) powinna umiejętnie radzić sobie z oporem i konfliktami, odważnie przyjmować wątpliwości i zastrzeżenia - a nawet krytykę - a jednocześnie dać o dobrą komunikację i umożliwić wszystkim członkom udział w podejmowaniu kluczowych decyzji dla zespołu. Ułatwieniem realizacji tego zadania jest postrzeganie osób „aktywnych” jako szczególnego potencjału – poczynając od etapu wyłaniania kandydatów do pełnienia nowych (albo bardziej sprecyzowanych) ról, oraz postrzegania ich jako pozytywne „drożdże” do inicjowania i napełniania energią dyskusji na tematy istotne dla realizacji zadań zespołu. Na pewno nie można odpowiadać atakiem na atak, czy nawet podejmować prób pacyfikacji wspomnianych osób czy ich zachowań. Ponieważ mamy na ogół do czynienia z ludźmi szukającymi uznania czy próbującymi pokazać swoją wartość, najlepiej w miejsce ataku lepiej zadbać o zaspokojenie ich potrzeb. Działania tego typu powinny się odbywać na forum grupy. W przypadku krytyki, oceny czy podważenia sensowności naszych działań warto zapytać o to jaki ma pogląd lub jaki ma pomysł nasz oponent. Ważne, by wymóc bardzo konkretne deklaracje czy rozwiązania. W kolejnym kroku warto o to samo zapytać innych członków zespołu - co oni o tym sądzą. W podsumowaniu należałoby powtórzyć wszystkie propozycje, podkreślić podobieństwa i różnice, które reprezentują i zapytać w jaki sposób można by z tego zestawu skorzystać. W efekcie stwarzamy szansę na pojawienie się nowego, pozytywnego i na ogół konstruktywnego oraz akceptowanego przez wszystkich rozwiązania. Ponadto neutralizujemy oponentów, próbujących narzucić swoją wolę jedynie z powodu własnych frustracji i jednocześnie wzmocniamy osoby, które wnoszą i potrafią zabiegać o nowe rozwiązania nie ze względu na potrzeby własne, ale ze względu na potrzeby zespołu i zadań, które ma do wykonania.

Podsumowując, osoba odpowiedzialna za proces rozwoju grupy zadaniowej musi pamiętać o dwóch zadaniach, które przed nią stoją:

1. Zapewniać warunki do tego, by każdą istotną trudność czy nawet niepewność rozpatrywać na forum grupy - kształtujemy w ten sposób z jednej strony wrażliwość na szczegóły realizowanego zadania, z drugiej zaś strony wzmocniamy poczucie bezpieczeństwa wszystkich członków zespołu, ułatwiając w ten sposób zgłaszanie potrzeb i wątpliwości również osób mniej zorientowanych na promocję własnej osoby.
2. Dbać o konstruktywne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, tak kierując rozmową, by członkowie zespołu sami odszukiwali optymalne dla siebie rozwiązania i by nie konkurowali ze

sobą próbując udowodnić przede wszystkim kto jest lepszy, ani tym bardziej nie obwiniali się za nieudane bądź za słabe efekty pracy zespołu.

### **Normowanie**

To bardzo dobry okres dla grupy. Członkowie zespołu wiedzą co mają robić. Kto za co odpowiada. Komu jakie zadanie można powierzyć, w czym poszczególni członkowie sprawdzają się najlepiej, a czego nie robią - nie z tego powodu, że im się nie chce, ale dlatego, że brak im wystarczających kompetencji czy predyspozycji. Członkowie zespołu dobrze się ze sobą komunikują. W konstruktywny sposób rozwiązują pojawiające się problemy. Funkcjonują w większym stopniu w obszarze „My”, a nie pierwotnego „Ja”.

To nad czym trzeba zapanować na tym etapie, to z jednej strony wzmocnienie poczucia własnych kompetencji (tak indywidualnych jak i - przede wszystkim - zespołowych) przy jednoczesnej dbałości, by nadmiar zaufania we własny potencjał nie spowodował, że zespół zamiast realizować zadania, skupi się na kontemplacji swojej doskonałości. W efekcie, zadanie osoby wspierającej zespół powinno polegać na przede wszystkim na podkreślaniu reprezentowanych przez daną grupę kompetencji, z drugiej zaś przypominaniu czy tylko profilowaniu aktywności zespołu w odniesieniu do celów i zadań, które przed nim postawiono, bądź które członkowie zespołu sami wybrali jako swoje zadania i priorytety. Dobrze kiedy zadanie to bywa realizowane poprzez rozmowę na temat tego, co udało się już osiągnąć i dalej na temat barier, które ograniczają uzyskanie oczekiwanych wyników. To pozwoli nam zamknąć tego typu dialog zapytaniem i uzyskaniem konstruktywnych odpowiedzi na pytanie jak wykorzystać to co mamy i jak sobie poradzić z tym, co nas ogranicza. Inaczej, zadaniem opiekuna zespołu jest ułatwianie kreatywności, klaryfikacja ustaleń oraz systematyczne i celowe wzmocnianie aktywności członków zespołu.

### **Współpraca**

Zespół potrafi w zasadzie sam realizować swoje zadania. Relacje reprezentowane przez poszczególnych członków zespołu mają co prawda charakter emocjonalny („nasza grupa”), ale charakteryzują się również znamionami relacji czysto technicznych, tzn. powierzone zadanie wynika nie z tego, że ktoś jest fajny (dobra robota), albo niefajny (kiepska robota), ale ze względu na rzeczywiste kompetencje i możliwości. W ogóle członkowie zespołu mają na tym poziomie bardzo zadaniowe podejście do tego za co mają odpowiadać jako zespół. W efekcie, kiedy się pojawia problem wewnątrz grupy, sami potrafią go rozwiązać. Kiedy pojawiają się nowe wyzwania, również sami potrafią określić optymalną ścieżkę ich zaspokojenia. Zadanie osoby opiekującej się daną grupą to przede wszystkim towarzyszenie jej w sukcesach, a więc wysłuchiwanie, a niekiedy wręcz prowokowanie do wypowiedzi na temat osiągnięć uzyskanych przez zespół. To ewentualne prowokowanie do refleksji, co robić dalej z tak pięknie rozpoczętym i tak ładnie się rozwijającym procesem.

W przypadku szkoły, wydaje się, że warto zadbać również o promocję uzyskanych przez zespół efektów. Cały opisywany proces ma oczywiście na celu zorientowanie i ułatwienie pracy małej grupy w obszarze konkretnego zadania, ale powinien też uczyć/pokazywać pewną strukturę, jak można czy



nawet jak należałoby to robić przypadku innych, podobnych grup zadaniowych. Dodatkową korzyścią tego typu promocji jest wskazanie i potwierdzenie jakości działania konkretnych osób w naszej placówce. To również dobra okazja, by im za tę pracę po prostu podziękować.

### Rozwiązywanie zespołu

Przyczyn rozwiązania zespołu może być kilka. Najprostsza z nich to ukończenie zadania. Inna, mniej oczywista, to odejście kilku członków zespołu. W przypadku szkoły, zwłaszcza kiedy mówimy o grupach zadaniowych, najlepiej planować zadania dla poszczególnych zespołów najdłużej na jeden rok szkolny. Rozpoczęcie i zakończenie roku szkolnego to dobre cezury na zainicjowanie i zamknięcie, a nawet podsumowanie pracy zespołu. Warto jednak pamiętać, że są zespoły, które z urzędu powinny funkcjonować w dłuższym wymiarze czasu. Na przykład zespoły towarzyszące uczniom o specjalnych potrzebach edukacyjnych.

Rozwiązanie zespołu w szkole sprawia wrażenie zjawiska bardzo naturalnego. Ot, kończy się rok szkolny, zamykamy powoli wszystkie szkolne sprawy, wystawiamy oceny, szykujemy się do wakacji, tak więc oczywiste, że kończymy również współpracę w ramach zespołu. To bardzo pozytywna sytuacja. By jednak ją wzmocnić, a i podbudować w nauczycielach potrzebę i poczucie sensu pracy zespołowej, warto zadbać o podsumowanie wyników pracy zespołu i dostarczanie uczestnikom pracy zespołowej pozytywnej informacji zwrotnej potwierdzającej sens oraz przydatność ich pracy.

Na ostatnim etapie pracy zespołu przed osobą sprawującą nad nim opiekę stoją dwa najważniejsze wyzwania:

1. Zapewnienie uczestnikom wspólnej pracy zespołowej możliwości podsumowania ich wspólnej pracy.
2. Zmniejszenie poczucia przynależności do danej grupy wszystkich jej członków.

Na pewno najłatwiej to zrobić podczas wspólnego spotkania. Zapewne warto zadbać by miało ono charakter przynajmniej w jakimś sensie wyjątkowy. Na pewno trzeba zadbać o poinformowanie każdego uczestnika zespołu o jego zasługach i bezpośrednio mu za nie podziękować. Praca którą wspólnie wykonujemy, niesie bowiem w sobie wiele aspektów. Przede wszystkim powinna zaspokajać konkretne potrzeby naszej organizacji. I dobrze, żeby je rzeczywiście zaspokajała i żeby środowisko, dla którego pracujemy, dzięki naszemu zaangażowaniu funkcjonowało coraz lepiej i coraz bardziej efektywnie. Praca w grupie to jednak również praca dla samych siebie, w jakimś sensie praca nad własnym rozwojem. I dobrze, żebyśmy sobie powiedzieli, czego się od siebie nawzajem nauczyliśmy, co sobie zawdzięczamy, w jaki sposób zmieniliśmy się i z czym dzięki uczestnictwu w pracach danego zespołu, w przyszłości będziemy sobie lepiej radzić.

Dobrze, kiedy podsumowanie wspólnej pracy danego zespołu, z końcem roku szkolnego budowałoby podstawę do rozpoczęcia kolejnej pracy w kolejnym roku szkolnym. Być może w tym samym składzie. Być może w częściowo - albo i całkowicie zmienionym. Na pewno jednak w odniesieniu do nowych zadań i w kontekście nowych wyzwań oraz uwarunkowań. Dobrze, żeby ta refleksja na przyszłość miała charakter zdecydowanie pozytywny.

## Kontynuacja

Cykliczność pracy szkoły powoduje, że szereg działań podejmowanych w jednym roku szkolnym jest podejmowanych i kontynuowanych w kolejnym. Na pewno też w kolejnym roku zaistnieje potrzeba powołania kolejnych grup zadaniowych. Obecna tradycja szkolna bazuje w znacznym stopniu na instytucjonalizacji pracy zespołowej, a powinna zmierzać ku praktyce zadaniowości i celowości. Stąd w miejsce stałych „zespołów do...” - lepiej myśleć o grupach zadaniowych, tzn. zespołach zorientowanych nie dookoła formalnych wymogów zapisanych na przykład w przepisach prawa, ale dookoła potrzeb i celem rozwiązania konkretnych zadań. Tradycyjny model „pracy zespołowej” w szkole powoduje powtarzanie się tych samych składów osobowych i skupienie na formalnej stronie pracy zespołu objawiającej się przede wszystkim na opracowywaniu dokumentacji. Grupa zadaniowa powinna działać w odniesieniu do konkretnego celu, a potwierdzeniem efektu jej pracy powinno być uzyskanie wyniku ustanowionego jako cel jej pracy. Stąd bardzo ważne, by do kolejnych grup dobierać skład, który będzie gwarantował nie tyle skuteczność opisu tego, co zostało zrobione, ale zbiór osób, który zdecyduje co dla zaspokojenia danej potrzeby jest najważniejsze i jednocześnie umożliwi wykonanie, a następnie zaplanowanie takich aktywności, by z końcem roku móc z pełną satysfakcją stwierdzić „Tak, zrobiliśmy to”.

### 3. ZARZĄDZANIE CZASEM

Ostatnie lata intensywnego rozwoju gospodarczego w naszym kraju, owocują nie tylko wzrostem gospodarki, ale również zmianą trybu pracy i stylu życia wielu z nas. „Praca na cały etat” straciła już swoje pierwotne znaczenie. Dzisiaj „cały etat” to często praca również po etacie. To praca w domu, praca podczas weekendów, praca zamiast wypoczynku. A przecież zarządzanie czasem oznacza właśnie panowanie nad tym w jaki sposób pożytkujemy swój czas, oraz niedopuszczenie do tego aby to czas panował nad nami. Ludzie sukcesu to nie ci, którzy szaleńczo pracują, lecz ci, którzy mądrze gospodarują swoim czasem. Sukces zależy bowiem nie od tego jak wiatr zawieje, lecz od tego jak ustawisz żagle. Efektywne gospodarowanie czasem – sobą w czasie! – pozwoli Ci:

- zdobyć rozeznanie co do przyszłych działań i priorytetów,
- zachować większą swobodę twórczego działania – akcja zamiast reakcji!
- świadomie panować nad stresem, zmniejszyć go lub unikać w miarę możliwości,
- zyskać więcej wolnego czasu, tj. ładować swoje akumulatory poprzez czas przeznaczony dla samego siebie, dla rodziny, dla przyjaciół,
- konsekwentnie i systematycznie realizować swoje cele, aby twoje życie miało głębszy sens i podążało w wyznaczonym kierunku.

Zarządzanie sobą w czasie to wbrew pozorom nie tyle maksymalne wykorzystanie każdej godziny i minuty, dopięcie wszystkiego na ostatni guzik z zegarkiem z ręki, lecz koncentracja nad tym - i realizacja tego - co najważniejsze. Warto podjąć wysiłek świadomego gospodarowania swoim czasem, bowiem działanie takie czyni nasze życie jakościowo lepszym, wzmacnia naszą samoocenę. Pozwala również uwolnić się z wrażenia przytłoczenia nadmiarem obowiązków, wyzwolić się

z wrażenia chaosu podejmowanych działań. Zarządzanie sobą w czasie pozwala pozbyć się stresu, będącego efektem braku panowania nad ilością zadań jakich się podejmujemy.

### Zastanów się!

Chcąc przekonać się czy ten rozdział jest dla Ciebie – odpowiedz sobie na pytania zamieszczone w tabeli poniżej. Uczciwość wobec samego siebie pozwoli ci przekonać się czy masz kontrolę nad swoimi obowiązkami.

Pytania:	TAK	NIE
Często wypowiadasz słowa „nie mam czasu...”?		
Sam nie wiesz, za co się zabrać?		
Giniesz w papierach i niestaranych notatkach?		
Czujesz dyskomfort na sam dźwięk telefonu lub sygnał nowej poczty?		
Nie możesz spać, a rano umierasz ze zmęczenia?		
Zastąpiłeś jedzenie papierosami lub kawą – a może przeciwnie – ktoś powinien nałożyć na Twoją lodówkę kłódkę z szyfrem?		
Stałeś się nadpobudliwy, dlatego puszcza Ci nerwy nawet w kolejce do kasy albo wybuchasz płaczem na służbowym zebraniu?		
Nie potrafisz sobie już nawet przypomnieć, kiedy ostatnio czułeś się prawdziwie wyciszony i bez troski?		
Masz wyrzuty sumienia, bo stale zaniedbujesz rodzinę i przyjaciół?		
Ze zdziwieniem zaobserwowałeś, że nie masz siły na seks?		
Rezygnujesz z większości rozrywek, bo zabierają za dużo czasu?		
Często Twoim jedynym pragnieniem jest przypomnieć sobie, jak to jest, kiedy się człowiek nudzi?		
Wszystkie obowiązki, które definiujesz jako przyziemne, takie jak pranie, sprząatanie, zakupy i gotowanie, od dawna nie zostały zaszczyczone Twoją uwagą?		
Jesteś nietolerancyjny wobec osób, które prowadzą „normalne” życie i wychodzą o 16.00 do domu, ponieważ w głębi serca zazdrościsz im, ale tłumaczysz sobie, że to nieudacznicy i lenie?		
Przyzwyczyłeś się do łatki niezastąpionego tak bardzo, że nie potrafisz jej od siebie oderwać?		
Zaczynasz poważnie rozważać życie pustelnika, mnicha, wyjazd na Alaskę lub kupno łodzi i samotne rejsy po bezkresnej wodzie?		
Często popędzasz innych?		
Przerywasz ludziom w połowie zdania albo kończysz za nich wypowiedziane właśnie zdanie?		

Często zabierasz pracę do domu? Pracujesz poza godzinami pracy?		
W wolnych od pracy chwilach myślisz co jeszcze masz do zrobienia w pracy?		
SUMA:		

Jeśli proporcje odpowiedzi TAK i NIE są z przewagą odpowiedzi TAK, lub jeśli wynik jaki uzyskałeś bliski jest połowie odpowiedzi TAK i NIE – uważnie zapoznaj się z materiałem w dalszej części tego opracowania.

Z pewnością nie raz przyszło Ci się zastanowić nad powodami, dla których nie panujesz nad czasem. Naturalną reakcją jaką przyjmujemy jest reakcja obronna i szukanie winnych poza samym sobą. Najczęściej za nadmiar obowiązków winimy swojego szefa. Tymczasem sprawa jest bardziej złożona. Dlaczego ludzie przepełniają swoje kalendarze? Oto niektóre z możliwych odpowiedzi:

**Ambicja** – przerośnięte ego napędza wielu z nas do podejmowania się coraz to kolejnych zadań. Dajemy z siebie więcej niż inni, mierzymy się z trudnymi zadaniami i dążymy do ich realizacji. Jeszcze gorzej jeśli mamy skłonności do perfekcji - taka praca nie ma końca.

**Strach i niepewność** – obawy i lęki o własną pozycję zawodową (i nie tylko). Błędnie zakładamy, że jeśli nie weźmiemy na siebie wszystkiego, o co jesteśmy proszeni, to ktoś może uznać nas za niewydajnych i niepotrzebnych pracowników.

**Nieumiejętność odmawiania** – wydaje nam się, że odmowa wykonania jakiegoś zadania wzbudzi niechęć osoby, która się do nas zwróciła z owym zleceniem. Odmawiając szefowi obawiamy się, że szef może się na nas obrazić lub spojrzeć mniej przychylnym okiem. W najgorszym przypadku nie dostaniemy awansu, czy nawet stracimy pracę. Sztuka zachowań asertywnych pomoże nam uporać się ze skłonnością na godzenie się realizacji wszystkiego co nam się zleca.

**Nieznajomość swoich możliwości** – podejmowanie się zadań, które oszacowaliśmy jako mało czasochłonne – a w rezultacie, okazuje się, że przekraczają nasze możliwości czasowe. W ten sposób wpadamy w pułapkę dezorganizacji, bowiem nie jesteśmy w stanie skupić się na jednym, ciągle staramy się dopinać jednocześnie kilka spraw w efekcie czego żadna z nich nie jest wykonana w sposób zadowalający nas.

**Nieumiejętność delegowania** – brak umiejętności delegowania zadań, które nie wymagają naszego osobistego zaangażowania. Czasem jest to wtórne zachowanie wobec naszej skłonności do perfekcjonizmu (nikt tak dobrze tego nie robi jak ja sam!), albo nieumiejętność proszenia o pomoc lub odmawiania jej (brak asertywności!).

**Odwlekanie spraw na później** – to pierwszy krok do powstania sytuacji stresowych. Człowiek odwleka sprawy na później mniej bądź bardziej świadomie. Istnieje w psychologii społecznej wiele badań dowodzących obronnego charakteru takiego odwlekania spraw na później. Osoba nabywa w ten sposób „wyjaśnienie” dla swojej potencjalnej porażki (nie nauczyłem się na egzamin bo byłem na imprezie), lub podnoszą swoją samoocenę w sytuacji sukcesu przy niesprzyjających okolicznościach (np. zdałem egzamin, jestem genialny – a przecież nawet się nie uczyłem bo byłem na imprezie).

Pierwszym krokiem do zarządzania sobą w czasie jest rozpoznanie swoich złodziei czasu. Warto przyjrzeć się swoim przyzwyczajeniom, nawykom, czy choćby barierom mentalnym ujawniającym się np. w sytuacjach braku umiejętności odmawiania czy delegowania części zadań.

Niezbędnym krokiem w sztuce efektywnego zarządzania sobą w czasie jest definiowanie celów. Cele stanowią wyzwanie i wyzwają działanie. Człowiek uświadamia sobie czego chce, do czego zmierza oraz jaki wynik końcowy jest dla niego satysfakcjonujący. Tylko ci, którzy mają jasno zdefiniowane cele, zachowują w codziennej bieganinie rozeznanie, ustalą nawet w warunkach największego obciążenia pracą właściwe priorytety i optymalnie wykorzystają swoje umiejętności aby szybko i skutecznie osiągnąć to do czego dążą. Świadome określenie celu niesie za sobą wiele korzyści, w tym m.in. takie, że nasz umysł wówczas wkracza na wyższy poziom koncentracji sił – uruchamia się nasza automotywacja i samodyscyplina.

Dokonując wyboru określonych działań warto pamiętać o ważnej zasadzie, która dowodzi związku nakładu sił i efektywności działań. Włoski ekonomista Vilfredo Pareto wykazał, że:

- około 80% całkowitego czasu pracy pracownika skutkuje około 20% generowanych przez niego wyników,
- około 80% efektywności naszej pracy możemy uzyskać dzięki poświęceniu uwagi wybranym 20% zadań, które mamy do wykonania,
- około 80% przychodów przedsiębiorstwa generowanych jest przez około 20% jego klientów,
- około 80% wartości sprzedaży firmy uzyskuje się dzięki około 20% produktów, które ta firma oferuje
- około 80% wartości intelektualnej przedsiębiorstwa reprezentowanej jest przez około 20% wszystkich jego pracowników, itp.

Mając w pamięci zasadę Pareto 80/20, dbajmy o to aby 80% naszego czasu nie było zmarnowane na uzyskanie tylko 20% efektu. Raczej skoncentrujmy się na mądrym wyborze tych 20% działań, które doprowadzą nas do 80% efektu.

## PLANUJ PISEMNIEM

Kolejnym ważnym krokiem jaki podejmują osoby sukcesu, to planowanie. Mądre planowanie to m.in. planowanie na piśmie. Dlaczego?

- plany, które ma się tylko „w głowie” nie pozwalają na właściwe rozeznanie („co z oczu – to z głowy”) i łatwo ulegają całkowitej modyfikacji;
- pisemne planowanie odciąża pamięć;
- zapisanie swoich planów uruchamia proces psychologicznej automotywności;
- łatwiej jest zachować koncentrację na realizacji zadania wówczas kiedy ma on „fizyczne” osadzenie na piśmie;
- łatwiej jest panować nad kolejnymi etapami realizacji celu – zadania nie wykonane określonego dnia można i trzeba przenieść na kolejny dzień aby zachować ciągłość logicznego podążania wyznaczonymi krokami. A zatem: OKREŚLAJ RAMY CZASOWE WYKONYWANEJ PRACY!

- przy planowaniu pisemnym łatwiej jest „zobaczyć” czas jaki przeznaczamy na realizację zadania. Warto pamiętać o zasadzie Parkinsona, która mówi o tym, że tyle poświęcamy na wykonanie danego zadania ile czasu na niego poświęciliśmy – CHOĆ realnie należy planować z uwzględnieniem kolejnej reguły 60/40, która mówi, że nasz dzień pracy to 60% realizacji planu i 40% działań niezamierzonych, na które nie mamy wpływu (20% to zakłócenia czasu, złodziej czasu, a kolejne 20% to działania spontaniczne i społeczne) Świadomość tego pozwala bardziej realnie podchodzić do procesu planowania i rozliczania się z uzyskanymi efektów. A zatem: ZAPLANUJ REZERWĘ CZASU!

## USTALAJ PRIORYTETY

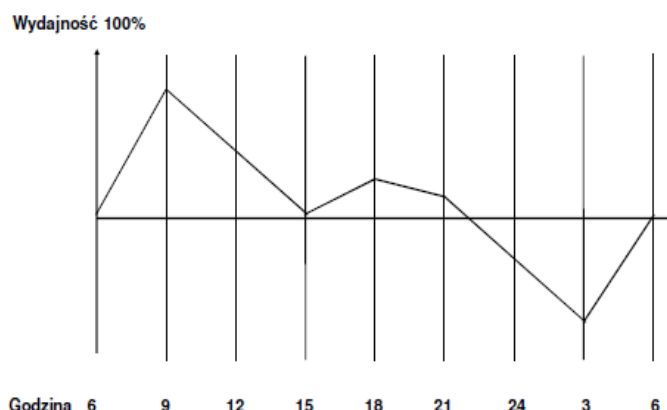
„Lepiej wykonywać właściwą pracę, niż jakąś pracę wykonywać właściwie” (Peter Ducker).

Jednym z problemów, z którymi spotykamy się na co dzień to próba robienia zbyt wielu rzeczy na raz przez co rozpraszamy się i często nie kończymy tego co jest rzeczywiście ważne. Aby uniknąć trwonienia czasu należy bezwzględnie nabyć nawyk i konsekwentnie go stosować, a mianowicie: ustalanie priorytetów! To nic innego jak rozstrzygnięcie tego, które spośród spraw są najważniejsze, które drugorzędne, a które mogą poczekać. Zadania o najwyższym priorytecie należy wykonywać w pierwszej kolejności i samodzielnie. Jeżeli uznajemy zadanie za pilne i ważne dla nas – żadne inne zadanie nie powinno go zastąpić na liście naszych priorytetów.

### UWAGA:

Planując i podejmując się realizacji kolejnych zadań, uwzględniaj krzywą wydajności w trakcie dnia. W ten sposób czas spędzony na wykonywaniu określonych zadań wykorzystasz efektywnie przy pomocy twojej naturalnej dobowej aktywności psychofizycznej.

## KRZYWA WYDAJNOŚCI DNIA



### STUDIUM PRZYPADKU:

„Wczasowicz spaceruje po lecie i spotyka robotnika leśnego, który w pośpiechu i z mazołem piłuje powalone drzewo na mniejsze kawałki. Podchodzi bliżej, aby się przekonać dlaczego drwal tak się męczy, a potem mówi: Proszę *mi wybaczyć, ale coś zauważyłem – ma pan absolutnie tępą piłę! Czy nie lepiej byłoby ją naostrzyć?* A wyczerpany drwal wzdycha w odpowiedzi i mówi: *Nie mam na to czasu – muszę piłować!*”.

#### **Zastanów się:**

Kiedy ostrzysz/naostrzysz swoją piłę?

#### **ZACZYNAJ POZYTYWNI**

W pogoni za pieniądzem, ścigając się z czasem – często nie dbamy o siebie samych. Często rozpoczynamy dzień niewyspani, w pośpiechu, bez racjonalnego śniadania. A tymczasem – tak rozpoczęty dzień nie może się nam udać! Dobry start = dobry dzień. Zadbaj o dobry start. Zanim rzucisz się w wir pracy, z całym spokojem nastaw się na dzień. Natomiast kończąc dzień: z całym spokojem podsumuj to co się udało wykonać wg planu, a co wymaga korekty.

W procesie realizacji planów, nie bez znaczenie jest również nasze ogólne nastawienie do życia: nasze myśli, ludzie jakimi się otaczamy, dbałość o siebie samego itp. A zatem: zadbaj o siebie i o swoje otoczenie, a będziesz z większą świadomością i pozytywną energią realizował swój plan.

#### **WAŻNE!**

Znajdź czas! (za: Seiwert L.,J., (1998). Jak organizować czas).

„Znajdź czas na pracę, to cena sukcesu.

Znajdź czas na myślenie, to źródło siły.

Znajdź czas na zabawę, to tajemnica młodości.

Znajdź czas na czytanie, to podstawa wiedzy.

Znajdź czas na uprzejmości, to brama do szczęścia.

Znajdź czas na marzenia, to droga do gwiazd.

Znajdź czas na miłość, to prawdziwa uroda życia.

Znajdź czas na radość, to muzyka duszy”.

#### **4. MOTYWOWANIE ZESPOŁU**

Motywowanie zespołu to zagadnienie niezwykle złożone, a do tego różnorako rozumiane. Często utożsamiane jest z pojęciami pokrewnymi: zaangażowaniem lub poczuciem przynależności. Ich wspólnym mianownikiem jest aspekt zachowań organizacyjnych, jednak występując samodzielnie

oznaczają co innego<sup>2</sup>. Pojęcie motywacja pochodzi z języka łacińskiego od słowa *movere* – co oznacza poruszanie się, wprawianie w ruch. Posługujemy się tym terminem wówczas, kiedy mowa o chęci, o pobudzeniu do działania. Zaangażowanie natomiast jest głębszą formą działania, o dłuższym interwale czasowym. Nawiązuje również do emocjonalnego stosunku do danego działania. Osoby, o których się mówi, że są zaangażowane, to często ktoś kto jest wręcz gotowy do dobrowolnego wysiłku na rzecz realizacji danego celu. Poczucie przynależności to najgłębsza z form, których fundamentem jest motywacja - to poziom identyfikacji z daną organizacją/placówką/pracodawcą.

Wydawać by się mogło, że nic prostszego jak opisać czym jest motywacja. Temat jednak zaczyna się komplikować, kiedy podejmujemy taką próbę. Zjawisko to może być bowiem zupełnie odmiennie interpretowane przez różne osoby. Kluczem do zrozumienia istoty motywacji jest pogłębiony wywiad z każdym zainteresowanym. Idąc tropem analizy słowa „motywacja”, należy poznać *motywy*, które zachęcają do podjęcia *akcji*. A zatem motyw to powód, dla którego ludzie podejmują określone działania. Motywowanie siebie samego będzie odnosiło się do samodzielnego określenia kierunku swoich działań. Motywowanie zespołu będzie natomiast zadaniem bardziej złożonym, uwzględniającym wiele mechanizmów odnoszących się do funkcjonowania społecznego. Zwykle się mówi, że dobrze zmotywowane osoby są jak paliwo do samochodu wiodącym nas do celu. Najcenniejszą formą motywacji jest ta, która osadzona jest w wewnętrznych przekonaniach, wartościach i potrzebach. Taka osoba posiada naturalne pragnienie wykonywania określonych działań. Odmienną sytuacją jest taka, kiedy nie mamy naturalnej potrzeby określonego działania, natomiast jesteśmy motywowani zewnętrznymi do wykonywania go. Podsumowując – istnieją dwa typy motywacji: wewnętrzna i zewnętrzna – oraz wiele teorii wyjaśniających ich działanie. Zdaniem Strelau’a (2003, s. 457):

- „przez motywację wewnętrzną rozumie się zwykle tendencję podmiotu do podejmowania lub kontynuowania działania ze względu na samą treść tej aktywności (...)
- o motywacji zewnętrznej mówimy wówczas, gdy działanie realizowane jest ze względu na zewnętrzne wobec niego czynniki, mające być konsekwencją jego wykonywania lub efektywnego zakończenia”.

Najważniejsze teorie motywacji odnoszą się do obszarów:

- wzmocnień,
- instrumentalności,
- potrzeb,
- procesu lub poznawczych,
- motywacyjno-środowiskowego

Aby motywować ludzi do działania, należy je poznać, aby móc odpowiednio zastosować w praktyce. Poznajmy kilka najbardziej popularnych.

<sup>2</sup> Za: Armstrong M., (2011). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.



### **Hierarchia potrzeb wg Masłowa**

Koncentruje się na potrzebach, jakich doświadcza każdy człowiek. Są one skategoryzowane hierarchicznie – rozpoczynając od najniższego poziomu gdzie zlokalizowane są potrzeby fizjologiczne - na najwyższym poziomie potrzeb znajdują się potrzeby samorealizacji. Zdaniem Abrahama Masłowa potrzeby wyższego rzędu pojawiają się jedynie wówczas, kiedy potrzeby niższego rzędu zostają zaspokojone.

Potrzeby fizjologiczne – jedzenie, picie, potrzeby seksualne, dach nad głową

Potrzeby bezpieczeństwa – uniknięcie niebezpieczeństw, zagrożeń, niedostatku.

Potrzeby społeczne – przynależność i akceptacja.

Potrzeby szacunku – uznanie i prestiż.

Potrzeba samorealizacji – kreatywność i wykorzystywanie swojego potencjału.

**Poznawcza teoria oczekiwań** wg. Vrooma, Portera i Lawlera.

Teoria, która podkreśla znaczenie nagród. Zdaniem autorów, motywacja zależy od prawdopodobieństwa otrzymania gratyfikacji tyt. podjętego wysiłku. Teoria mówi o konieczności istnienia zależności między staraniami i nagrodą, która musi być wartościowa i osiągalna.

### **Teoria celu Lathama i Locke'a**

Mówi o tym, iż motywacja będzie tym większa, jeśli ludzie będą mieli trudne, ale akceptowalne przez nich cele do osiągnięcia, oraz wówczas kiedy otrzymają informację zwrotną tyt. uzyskanego efektu. Motywacja będzie tym większa, jeśli dana osoba będzie miała swój udział w wyznaczaniu celu – kiedy nie będą one jej narzucone.

### **Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga**

Autor podkreśla znaczenie oddania pracowników, nagród i zintegrowania ich potrzeb indywidualnych oraz potrzeb organizacyjnych. Podstawą teorii jest model czynników będących źródłem satysfakcji i braku satysfakcji z pracy. W badaniach Herzberga i zespołu, ankietowani „dobre” sytuacje w pracy najczęściej wiązali się z treścią pracy, w szczególności z osiągnięciami, uznaniem, ścieżką awansu, odpowiedzialnością, a także samą pracą. Sytuacje „złe” najczęściej dotyczyły kontekstu pracy.

### **Teoria potrzeb kierowniczych wg McClellanda**

Autor wyróżnił trzy najważniejsze jego zdaniem potrzeby:

- osiągnięć – rozumiana jako potrzeba sukcesu, mierzonego osobistym standardem doskonałości,
- przynależności – rozumianą jako potrzebę ciepłych, przyjaznych, współczujących relacji z innymi,
- władzy – rozumianą jako potrzebę kontrolowania lub wywierania wpływu na inne osoby.

**KWESTIONARIUSZ DO MIERZENIA MOTYWACJI OSIĄGNIĘĆ<sup>3</sup>**

Poniżej znajduje się szereg pytań lub stwierdzeń dotyczących badań, opinii, przekonań i zachowania się człowieka wobec różnych spraw. Do każdego pytania lub stwierdzenia są do wyboru co najmniej dwie odpowiedzi. Charakter pytań lub stwierdzeń jest taki, że nie ma tu odpowiedzi dobrych i złych, są tylko odpowiedzi trafnie lub nietrafnie opisujące Twoje przekonania, preferencje i zachowania wobec poruszanych tu spraw. Po zapoznaniu się z każdym pytaniem lub stwierdzeniem proszę odpowiedzieć na nie podkreślając właściwą, tj. najtrafniej opisującą Twoje upodobania, przekonania, zachowania itp. odpowiedź. Na każde pytanie wolno dać tylko jedną odpowiedź

1. Najbardziej interesują mnie problemy, co do których istnieje opinia, że prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozwiązania jest:
  - a. duże
  - b. dość duże
  - c. minimalne
  
2. Wolę brać udział w konkursie, w którym przewidziane są:
  - a. niewielkie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest bliska w czasie
  - b. wysokie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest odległa w czasie.
  
3. Gdy chcę osiągnąć jakiś cel, który uważam za łatwy do osiągnięcia, ale w trakcie dążenia do niego odnoszę niepowodzenia, wówczas moje zaangażowanie w osiągnięcie tego celu:
  - a. wzrasta
  - b. maleje
  - c. utrzymuje się na tym samym poziomie
  
4. Gdy realizowanie moich osobistych celów staje się sprzeczne z interesami bliskich mi ludzi, wówczas:
  - a. zawsze rezygnuję z realizacji moich własnych celów
  - b. przeważnie rezygnuję
  - c. w połowie przypadków rezygnuję
  - d. dość rzadko rezygnuję
  - e. nigdy nie rezygnuję
  
5. Gdy z różnych względów muszę zarzucić realizację swoich planów, wówczas pamiętam o nich:
  - a. bardzo długo
  - b. długo
  - c. przez pewien czas
  - d. krótko
  - e. bardzo krótko
  
6. Uważam się za osobę:
  - a. bardzo ambitną
  - b. ambitną
  - c. przeciętnie ambitną
  - d. mało ambitną
  - e. raczej nieambitną

<sup>3</sup> Za: Widerszal-Bazyl M., (1978). Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć, W: Przegląd Psychologiczny t. XXI, nr 2, s.363-366.

7. Czas dłuży mi się:
- bardzo rzadko
  - rzadko
  - czasami
  - często
  - bardzo często
8. Gdy stoi przede mną jakieś nowe zadanie, towarzyszy mi niepokój (często nieuzasadniony), że nie wykonam go tak, jakby należało:
- bardzo często
  - często
  - czasami
  - rzadko
  - nigdy
9. Każde przedsięwzięcie, do którego przywiązuję większą wagę:
- planuję na długo przed jego realizacją
  - zwykle planuję na pewien czas naprzód
  - w ogóle nie planuję, a od razu przystępuję do „rzeczy”
10. Wolałbym pracować dla zleceniodawcy, który:
- zawsze daje przeciętnie ciekawe zlecenia
  - czasem daje zlecenia wyjątkowo ciekawe, ale czasami wyraźnie nudne
  - wszystko mi jedno
11. Lubię pracować z ludźmi, którzy:
- w taki sam sposób podchodzą do zagadnień zawodowych jak ja
  - różnią się w pewnym stopniu w podejściu do zagadnień zawodowych
  - mają zupełnie inne podejście
12. O niepowodzeniach:
- zapominam łatwo
  - zapominam dość łatwo
  - pamiętam pewien czas
  - dość długo pamiętam
  - bardzo długo pamiętam
13. Gdy mi się coś nie wiedzie, wówczas:
- bardzo łatwo rezygnuję
  - łatwo rezygnuję
  - czasem rezygnuję
  - trudno rezygnuję
  - nigdy nie rezygnuję
14. Lubię realizować cele:
- długodystansowe
  - średniodystansowe
  - krótkodystansowe
15. Wymagania, jakie sobie stawiam, są:
- bardzo wysokie
  - wysokie
  - przeciętne

- d. raczej niskie
  - e. niskie
16. Sprawy, do których przywiązuję wagę, ale w danym momencie uważam za żmudne – odkładam na później i biorę się do przyjemniejszych spraw
- a. bardzo często
  - b. często
  - c. od czasu do czasu
  - d. rzadko
  - e. bardzo rzadko
17. To, do czego dążę:
- a. zawsze mi się udaje prędzej czy później osiągnąć
  - b. przeważnie udaje mi się osiągnąć
  - c. od czasu do czasu udaje mi się osiągnąć
  - d. często nie udaje mi się osiągnąć (czasem z przyczyn zewnętrznych)
  - e. mam wyraźnego pecha w realizowaniu własnych dążeń
18. O swojej przyszłości myślę:
- a. bardzo często
  - b. często
  - c. od czasu do czasu
  - d. rzadko
  - e. bardzo rzadko
19. Powracam do realizacji planów, których dawniej nie mogłem(am) zrealizować:
- a. bardzo rzadko
  - b. rzadko
  - c. czasami
  - d. często
  - e. bardzo często
20. Na „ekstra” przyjemności:
- a. zwykle nie mam czasu
  - b. często nie mam czasu
  - c. czasami mam zbyt mało czasu
  - d. zazwyczaj mam dostatecznie dużo czasu
  - e. zawsze mam dość czasu

**Klucz do obliczenia wyniku:**

- |  |   |
|--|---|
| 1. a – 1 pkt<br>b – 5<br>c – 1               | 12. a – 1<br>b – 2<br>c – 3<br>d – 4<br>e – 5 |
| 2. a – 1<br>b – 5                            | 13. a – 1<br>b – 2<br>c – 3<br>d – 4<br>e – 5 |
| 3. a – 5<br>b – 1<br>c – 3                   | 14. a – 5<br>b – 3<br>c – 1                   |
| 4. a – 1<br>b – 2<br>c – 3<br>d – 4<br>e – 5 | 15. a – 1<br>b – 5<br>c – 3<br>d – 1<br>e – 1 |
| 5. a – 5<br>b – 4<br>c – 3<br>d – 2<br>e – 1 | 16. a – 1<br>b – 2<br>c – 3<br>d – 4<br>e – 5 |
| 6. a – 5<br>b – 4<br>c – 3<br>d – 2<br>e – 1 | 17. a – 5<br>b – 4<br>c – 3<br>d – 2<br>e – 1 |
| 7. a – 5<br>b – 4<br>c – 3<br>d – 2<br>e – 1 | 18. a – 5<br>b – 4<br>c – 3<br>d – 2<br>e – 1 |
| 8. a – 1<br>b – 2<br>c – 3<br>d – 4<br>e – 5 | 19. a – 1<br>b – 2<br>c – 3<br>d – 4<br>e – 5 |
| 9. a – 5<br>b – 3<br>c – 1                   | 20. a – 5<br>b – 4<br>c – 3<br>d – 2<br>e – 1 |
| 10. a – 1<br>b – 5<br>c – 3                  |   |
| 11. a – 1<br>b – 3<br>c – 5                  |   |

Maksymalna liczba punktów: 100

Suma uzyskanych punktów: .....

$$\text{Współczynnik Motywacji} = \frac{\text{suma uzyskanych punktów}}{100} \times 100 \%$$

**Twój współczynnik motywacji = .....**

### Analiza wyników

Jeżeli współczynnik motywacji oscyluje wokół 50 % oznacza to, że sam nie wiesz, czego chcesz. Z jednej strony - drzemie w Tobie żądza sukcesu, z drugiej boisz się podjąć ryzyka jego osiągnięcia. Tyle w Tobie motywacji do osiągnięć, ile motywacji unikania niepowodzeń. Im bliższy 100% współczynnik motywacji, tym silniejsza jest w Tobie motywacja do osiągnięć. Im mniejszy od 50%, tym bardziej przeważa motywacja do unikania niepowodzeń.

### Kiedy obecność innych pomaga, a kiedy przeszkadza?

Grupowe wykonywanie określonych zadań wiąże się bardzo często z wystąpieniem zjawiska próżniactwa społecznego. Badania dowodzą tego, iż ludzie pracując grupowo wkładają mniej wysiłku aniżeli wówczas kiedy pracują indywidualnie. Zależność ta ma miejsce wówczas, kiedy zadania są wymagające, a oczekiwany wysiłek duży. Obecność innych ludzi pomaga natomiast w sytuacji wykonywania zadań łatwych. Wówczas intensyfikujemy swoje starania.

Powodem występowania próżniactwa społecznego są:

- **rozproszenie odpowiedzialności** – członkowie grupy czują się mniej odpowiedzialni za wynik końcowy niż osoba pracująca indywidualnie;
- **kierowanie się zasadą równości** – osoba pracująca w grupie dostosowuje swój wysiłek do wysiłku wkładanego przez pozostałych członków zespołu;
- **strategia chowania się w tłumie** – anonimowość grupy pozwala jednostce „schować się wśród innych i uniknąć w ten sposób aktywności.
- **Wypełnianie społecznego standardu** – standardy pracy grupowej są rzadko kiedy precyzowane w stosunku do wymagań wobec indywidualnego wysiłku.

### Jak motywować siebie?

1. **Wyznaczaj sobie „smart-ne” cele** – samo zdefiniowanie celów ukierunkowuje Twój umysł na ich osiągnięcie. Ambitny cel będzie wyzwaniem dla Twojego umysłu. Duże cele podziel je na mniejsze kroki. Opracuj plan realizacji kolejnych kroków.
2. **Wizualizuj osiągnięty cel** – „zobaczenie” efektu napędzi Twój umysł do działania. Poświęć kilka minut na doświadczenie tego uczucia, kiedy osiągniesz swój cel. Pomyśl jak będziesz się

czuć? Co usłyszysz od innych? Jakie nowe możliwości to przed Tobą otworzy? Co się zmieni na lepsze, itp.

3. **Wypisz korzyści** – skoncentruj się na tym, co zyskasz podejmując wysiłek i realizując swój cel. Wypisanie korzyści przeniesie abstrakcyjne rozważania na papier i nada temu zastępczą formę bytu.
4. **Planuj** – planuj, koryguj i usprawniaj w trakcie realizacji. Planowanie pozwala na ujrzenie całej drogi dochodzenia do celu, a nie tylko jego efektu końcowego. Zaplanowanie ścieżki pracy uprawdopodobni Twój sukces.
5. **Stosuj metodę małych kroków** – kiedy czujesz, że nie masz w sobie zapału do działania, podejmij wysiłek „na chwilę”. Podjęcie próby uprawdopodobni sytuację, że wytrwasz dłużej niż tylko założona krótka chwila. Perspektywa długiego wysiłku może zniechęcać. Podejmowanie małych kroków przybliży Cię do celu.
6. **Ogłoś swoje plany najbliższym** – człowiek ma naturalną potrzebę bycia konsekwentnym. Powiedzenie publicznie o swoich planach zmotywuje Cię do tego, aby wytrwać w ich realizacji. Poproś najbliższych o wsparcie w chwilach zwątpienia.
7. **Uważaj na swoje myśli i słowa** - bądź pozytywnie nastawiony. Słowa mają dużą moc sprawczą. Inaczej umysł przyjmuje pojęcie „muszę” niż „mogę”. Prawo decydowania, prawo wyboru zachęca do działania.
8. **Nagradzaj się** – zadbaj o siebie i nagradzaj się za podjęty wysiłek. Dbaj również o właściwą porcję snu, dobierania posiłków i dbałości o relacje społeczne - one bowiem są Twoim fundamentem funkcjonowania społecznego i dobrostanu psychicznego.

Zagadnienia dotyczące motywowania innych jak i motywowania siebie inspirują kolejne pokolenia badaczy. Mnogość badań nie skutkuje jednak do dzisiaj jedną spójną teorią motywacji. Można natomiast przyjąć, jako pewne ustalenie, że „motywacja to ogólne, dynamiczne pojęcie, które pomaga wyjaśnić procesy uczestniczące w uruchamianiu, kierowaniu, podtrzymywaniu i przerywaniu zadania” (Zimbardo, 1999). Zagadnienia związane z motywowaniem innych są natomiast bardzo blisko spokrewnione z wpływem społecznym.

## 5. ZARZĄDZANIE STRESEM

Współcześnie termin „stres” pojawia się niemal na ustach wszystkich wkoło. Mowa o nim na rodzinnych uroczystościach, na roboczych spotkaniach, na naukowych seminariach, czy nawet kulturalnych wydarzeniach. Gdzie nie spojrzymy, gdzie ucho nie przyłożymy – wszyscy mówią o stresie, o gonitwie, o naciskach, o wymaganiach... Usiłujemy sobie radzić ze stresem na „domowe sposoby”, czasem sięgając po poradniki, rzadziej korzystając z pomocy specjalisty. Można sądzić, że poniekąd przyzwyczailiśmy się już do codzienności ze stresem i coraz częściej przechodzimy z jego obecnością do porządku dziennego. Skutki bywają różne.

Wśród głosów jakie zdarza się słyszeć nt stresu pojawia się wiele niedorzeczności. Przyjrzyjmy się bliżej wybranym mitom z tego obszaru.

### **Mit pierwszy – Stres nie istnieje.**

Mit najczęściej szerzony wśród osób, które nie doświadczyły chronicznej wersji stresu, lub jeszcze nie doświadczyły skutków długotrwałego stresu. Co do istnienia stresu zawodowego – długa lista badań odrzuca ten mit.

### **Mit drugi – Stres dotyczy tylko osób o słabej woli i bez charakteru.**

Nic bardziej mylnego. Odczuwanie stresu jest wspólne dla wszystkich ludzi, niezależnie od płci, wieku, wykształcenia czy zasobności portfela. To, co ich może różnić to jedynie źródło stresu.

### **Mit trzeci – „U nas w firmie/w pracy stres nie istnieje”.**

Twierdzenie, które wynika z niebezpiecznej ignorancji pracodawcy. Tym bardziej niepokojące, kiedy trwanie w takich postawach nie chroni pracowników nie tylko przed wypaleniem zawodowym, ale również przed różnego typu chorobami somatycznymi i zaburzeniami emocjonalnymi.

Odnosząc się do zjawiska stresu w pracy, czy też poza nią, nie sposób pozostać obojętnym wobec różnorodnych interpretacji tego samego stanu. Zdaniem Lazarusa (1966), „jedni stosują termin *stres* tam, gdzie inni używają słowa *niepokój*, *konflikt*, *frustracja* czy *obrona* odnosząc się do tego samego zjawiska”. Podejmując, zatem z kimś dyskusję nt stresu – warto doprecyzować czy przedmiotem rozmowy jest to samo zjawisko – tak samo identyfikowane.

Definicje stresu różnicują znaczenie zjawiska w zależności od tego jak ów jest postrzegany. W literaturze przedmiotu znajdziemy najbardziej popularne jakim jest:

- stres jako bodziec,
- stres jako reakcja,
- stres jako brak równowagi,
- stres jako niedopasowanie osoby do jej otoczenia.

1) Stres jako bodziec definiowany jest jako „ograniczająca lub napierająca siła wzmożonych wysiłków lub wymagań, działająca na energię fizyczną lub umysłową” (za: Concise Oxford Dictionary). Tak rozumiany stres definiowany jest na różne sposoby, w tym jako:

- Zmęczenie psychiczne
- Wygórowane wymagania
- Stresująca sytuacja
- Przeciążenie lub niedostateczna aktywność
- Obciążenie graniczne
- Nadmiar bodźców
- Nieprzewidywalność przyszłych wydarzeń
- Brak jasności co do swojej roli
- Konflikt ról (interesów)
- Spiętrzenie zadań (ról)
- Napięcie związane z rolą



- Stres sytuacyjny.
- 2) Stres jako reakcja to sytuacja, w której postrzegamy stres nie jako bodziec (przyczynę), lecz jako indywidualną reakcję na bodziec.
  - 3) Stres jako brak równowagi mówi o tym, że im trudniej nam utrzymać równowagę, tym bardziej jesteśmy zestresowani.
  - 4) Stres jako niedopasowanie osoby do jej otoczenia odnosi się do sytuacji zawodowej, kiedy pracownik może doświadczać stresu związanego z wymaganiami, jakie są wobec niego stawiane, oraz wówczas kiedy doświadcza niewystarczającego wsparcia w otoczeniu zawodowym.

#### **UWAGA:**

Głównym wskaźnikiem stresu jest napięcie. Może być ono złożone i jest zależne od indywidualnych uwarunkowań psychologicznych, fizjologicznych i behawioralnych jednostki.

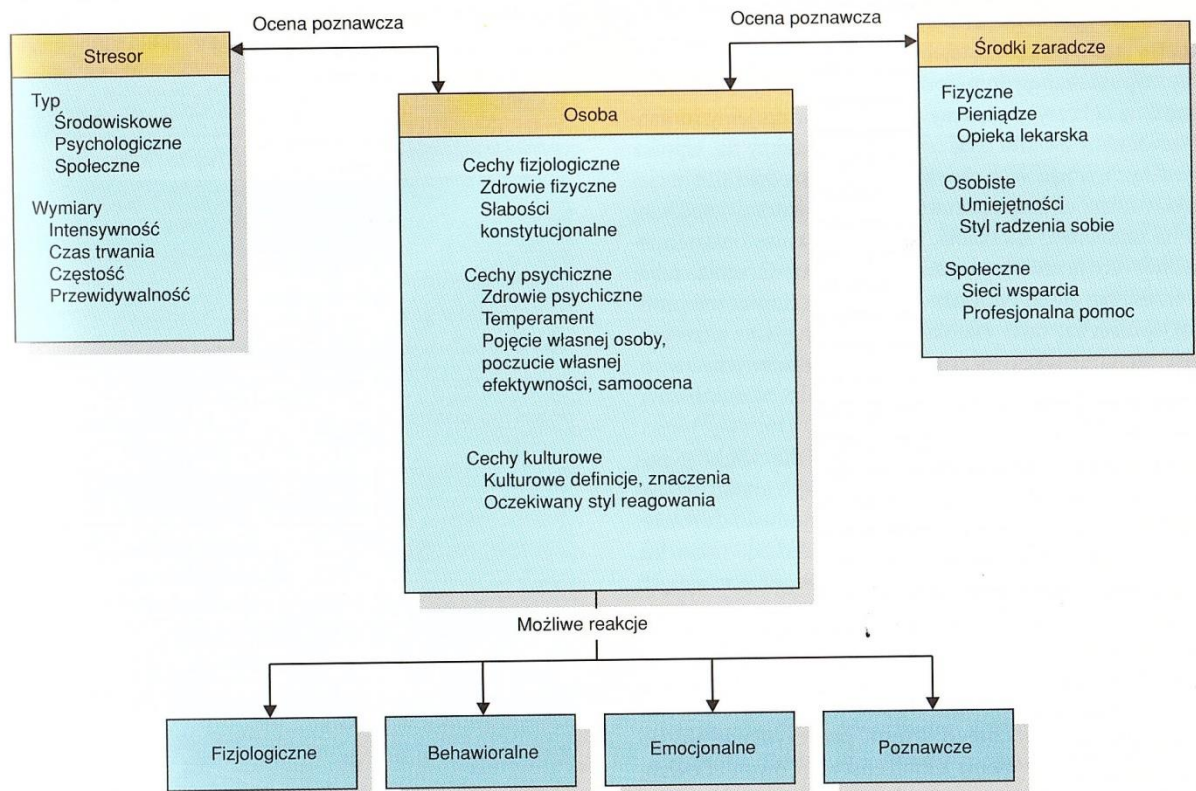
Wśród najbardziej typowych przykładów można wyróżnić:

**Napięcie psychologiczne** – brak satysfakcji z wykonywanej pracy, lęk i popadanie w konflikty, nastroje depresyjne, frustracja i gniew.

**Napięcie fizjologiczne** – podwyższone ciśnienie, podwyższony cholesterol, nieregularne tętno, kłopoty z oddychaniem, różnego rodzaju alergię, wypadanie włosów, , i in.

**Napięcie behawioralne** – spożywanie używek (nadmierne picie alkoholu, palenie papierosów, przyjmowanie substancji psychoaktywnych), sięganie po leki, objadanie się lub głodówki, i in.

Stres jest specyficznym rodzajem doświadczenia emocjonalnego i odmiennym dla różnych ludzi. Dzieje się tak, bowiem większość stresorów nie zależy tylko i wyłącznie od ich obiektywnych cech. Stres jest kwestią osobistą. Oddziaływanie stresu na nas jest zależne od wielu zmiennych, w tym m.in. od: parametrów stresora, sposobów jaki interpretujemy jego znaczenie, środków pozwalających radzić sobie ze stresorem, od wielkości i charakteru ogólnego napięcia wywołanego u danej jednostki i in. Poniższy rysunek ilustruje owe elementy procesu stresowego:



Rys. Model stresu, za: Zimbardo P, G., (2002). Psychologia i życie. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN.

## Ranking sytuacji stresowych

Wśród 10-ciu najbardziej stresogennych sytuacji losowych wyróżnia się następujące:

1. Śmierć współmałżonka
2. Rozwód
3. Separacja
4. Kara więzienia
5. Śmierć bliskiego członka rodziny
6. Własna choroba lub uszkodzenie ciała
7. Małżeństwo
8. Utrata pracy
9. Pogodzenie się ze współmałżonkiem
10. Odejście na emeryturę.

Wbrew pozorom, stresujące bywają nie tylko przykre doświadczenia, ale również przyjemne. Wśród sytuacji stresogennych znajdziemy zatem również np. urlop, Boże Narodzenie czy wybitne osiągnięcia osobiste (Zimbardo, 1996, s. 363). Podsumowując: stres może być zarówno negatywny jak i pozytywny. Zmiana oraz konieczność przystosowania się do wymagań biologicznych, społecznych, fizycznych i środowiskowych to podstawowe przyczyny stresu. Ważną obserwacją psychologów jest

fakt, iż nie reagujemy bezpośrednio na obiektywne cechy stresorów, lecz na to, jak je spostrzegamy i interpretujemy – jest to tzw. ocena poznawcza indywidualna dla każdego z nas. Psychiczne reakcje stresowe mają elementy behawioralne, emocjonalne i poznawcze. Łagodny stres może podnieść poziom wykonania, a nawet być doświadczony jako inspirujący i motywujący do działania. Umiarkowany stres może zakłócać już nawet najbardziej standardowe czynności, natomiast silny stres jest dysfunkcyjny i nie służy poprawności wykonywanych zadań. Do emocjonalnych reakcji stresowych należą: rozdrażnienie, gniew i depresja. Poznawcze reakcje stresowe zawężają naszą uwagę, powodują sztywność myślenia, zakłócają procesy oceny, rozwiązywania problemów i pamięci.

## Mechanizmy obronne<sup>4</sup>

Napotykać trudne sytuacje na swojej drodze, uruchamiamy naturalne mechanizmy obronne. Każdy z nas sięga po swoisty pakiet zachowań służących obronie przed niechcianymi trudnościami. W ten sposób ograniczamy naszą podatność na zranienia, a zatem można powiedzieć, że mechanizmy obronne mają działanie dobroczynne. Nie dzieje się tak jednak wówczas, kiedy to jedyny sposób radzenia sobie z trudnościami. Znajomość i zrozumienie różnego rodzaju mechanizmów obronnych oraz identyfikacja tych, które sami stosujemy, uświadomią nam korzyści i koszty, jakie niesie za sobą używanie poszczególnych z nich. Wśród mechanizmów, po które sięgamy najczęściej znajdują się:

**Wyparcie** – to odmowa przyjęcia do świadomości nieprzyjemnej sytuacji, np. ignorowanie faktu, że placówka ma poważne trudności finansowe.

**Przeniesienie** – to rozładowywanie tłumionych uczuć, zazwyczaj wrogości i złości, na osobach, które uważamy za mniej groźne, np. obwinianie podwładnych/innych współpracowników za utratę ważnego kontraktu, złośczenie się na rodzinę, syndrom „wyżywiania się na słabszym”.

**Tłumienie** - to mniejsze zaangażowanie i hamowanie rzeczywistych uczuć przez wycofanie się i zwiększoną bierność, np. przytakiwanie wszystkiemu, co mówi dyrektor.

**Regresja** – to powrót do wcześniejszego etapu rozwoju, obniżenie aspiracji, np. nietraktowanie niczego poważnie, chęć stawiania zawsze na swoim w domu i w pracy.

**Fantazjowanie** – to gratyfikowanie frustracji całkowicie wymyślanymi osiągnięciami, które nie mają żadnego związku z rzeczywistością, np. wyobrażanie sobie, że jesteśmy osobą podejmującą wszystkie najważniejsze decyzje w placówce, że jesteśmy niezwykle atrakcyjni itp.

**Introjeksja** – to przyjmowanie za swoje wartości zasad i reguł, narzucanych przez innych, np. posiadanie takiej samej wizji placówki jak dyrektor.

<sup>4</sup> Za: Bailey R., (2001). Zarządzanie stresem. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp z o.o.

**Odreagowanie** – to zmniejszanie niepokoju wywołanego myślami tabu przez ich głośne wyrażanie, np. krzyki w czasie spotkań.

**Reakcja upozorowana** – to tłumienie niebezpiecznych impulsów przez przesadne podkreślanie cech przeciwnych, niezgodnych z rzeczywistością, np. mój dyrektor jest najlepszy.

**Intelektualizacja** – to wyszukiwanie logicznego usprawiedliwienia dla emocjonalnych aspektów sytuacji, bolesnych lub niewłaściwych postaw, np. „to sprawiedliwe, że awansowano Nowaka, a nie mnie, w końcu ma dłuższy staż pracy niż ja...”

**Racjonalizacja** – to próba racjonalnego usprawiedliwienia faktu, że czyjeś zachowanie warte jest aprobaty naszej i innych ważnych osób, np. „musieliśmy zwolnić Nowaka z powodu jego negatywnego stosunku do pracy, niedotrzymywania terminów i licznych nieobecności...”

**Izolacja emocjonalna** – to ograniczenie osobistego zaangażowania emocjonalnego i przyjęcie postawy biernej, aby ochronić się przed potencjalnym zranieniem, np. gdy nie podejmujemy decyzji w sprawie ważnego projektu i nie chcemy mieć z nim do czynienia.

**Projekcja** – to obarczanie innych winą za własne problemy (np. w zarządzaniu placówką), np. „to wina nauczyciela, że wzrosła klasa ma niskie wyniki w nauce z tego przedmiotu” lub „to, że kiepsko pracuję, to wina mojej sekretarki, która nie potrafi właściwie zorganizować moich spotkań...”

## TECHNIKI RADZENIA SOBIE ZE STRESEM

Radzenie sobie ze stresem to proces ukierunkowany na uporanie się z wewnętrznymi lub zewnętrznymi wymaganiami, które są spostrzegane jako nadmiernie obciążające tj. przekraczające możliwości danej osoby. Proces radzenia sobie ze stresem to całe spektrum działań, począwszy od behawioralnych, emocjonalnych lub motywacyjnych reakcji i myśli.

Są dwa główne sposoby kategoryzowania strategii radzenia sobie ze stresem w zależności od tego, czy naszym celem jest bezpośrednie skonfrontowanie się z problemem, czy też tylko złagodzenie przykrych doznań.

**Radzenie skoncentrowane na problemie** polega na przekształceniu stresora lub zmianie swojego stosunku wobec niego poprzez bezpośrednie działanie i podejmowanie czynności zmierzających do rozwiązania problemu. Wśród typowych zachowań znajdują się następujące:

- walka (zniszczyć, usunąć lub osłabić zagrożenie),
- ucieczka (oddalenie się od zagrożenia),
- szukanie innych rozwiązań niż walka lub ucieczka (np. podejmowanie negocjacji, pertraktacje, kompromis),

- zapobieganie przyszłemu stresowi (działanie w taki sposób aby zwiększyć swoją odporność lub zmniejszyć siłę oczekiwanego stresu),

**Radzenie sobie skoncentrowane na emocjach** polega na oddziaływaniu na siebie celem poprawy nastroju, lecz nie likwiduje stresora. Osoby takie sięgają często po leki, podejmują różnego rodzaju działania relaksacyjne, celowo odwracają swoją uwagę od problemu, fantazjują, udają, że temat ich nie dotyczy. Celowo zniekształcają rzeczywistość, bowiem w ten sposób łatwiej jest im funkcjonować.

### **Poznawcze strategie modyfikowania stresu**

Możemy nauczyć się lepiej dawać sobie radę ze stresem zmieniając naszą ocenę stresorów i dokonując restrukturyzacji procesów poznawczych. Przykładami twierdzeń<sup>5</sup> dotyczących własnej osoby, które ułatwiają radzenie sobie ze stresem mogą być następujące:

#### **PRZYGOTOWANIE**

Potrafię opracować plan uporania się z tym.

Po prostu pomyśl, co możesz z tym zrobić. To lepsze, niż niepokoić się.

Nie oceniaj się negatywnie. Po prostu myśl w sposób racjonalny.

#### **KONFRONTACJA**

Stopniowo, krok po kroku, potrafię poradzić sobie z tą sytuacją.

Odczuwany przeze mnie lęk jest właśnie tym co powiedział lekarz – to dla mnie przypomnienie, abym wykonywał moje ćwiczenia ułatwiające radzenie sobie ze stresem.

Zrelaksuję się, panuję nad sytuacją. Wezmę powoli głęboki oddech.

#### **RADZENIE SOBIE**

Kiedy pojawia się strach, po prostu zrób sobie przerwę.

Skoncentruj się na terażniejszości – co musisz zrobić?

Nie staraj się wyeliminować strachu całkowicie – po prostu trzymaj go pod kontrolą.

To nie jest najgorsza rzecz jaka mogłaby się zdarzyć.

Po prostu pomyśl o czymś innym.

#### **NAGRADZANIE SIEBIE**

To poskutkowało, potrafiłem tego dokonać.

Nie było to takie złe jak się spodziewałem.

Jestem naprawdę zadowolony z postępów jakie poczyniłem.

---

<sup>5</sup> Za: Zimbardo, 2002, s. 501.

**Wskazówki praktyczne:**

- Wszystkie znane techniki zarządzania stresem mają jeden wspólny mianownik – ich celem jest **unormowanie oddechu**. Okazuje się bowiem, że sposób, w jaki oddychamy, wpływa na nasze myślenie, emocje, fizjologię i zachowanie. Przykładowo: spazmatyczny, krótki i urywany oddech wiąże się z atakami paniki i wszelkiego rodzaju stanami lękowymi. Nieregularne oddychanie, a także częste westchnienia są natomiast kojarzone ze stanami obniżonego nastroju, a nawet stanami depresyjnymi. Oddychać można ciężko lub płytko albo głębiej i bardziej rytmicznie, regularnie. Warto jednak dbać o głęboki, spokojny oddech, ten bowiem pomaga uregulować puls i bicie serca, a także pomaga w opanowaniu i pokonaniu stresu oraz napięcia. Koncentracja na oddechu pozwala nam się wyciszyć i opanować niepokój.
- Kolejnym czynnikiem, którym możemy świadomie wpływać na nasze samopoczucie to **otaczanie się odpowiednimi kolorami**. Kolor, który zdefiniować można jako fale świetlne o różnych częstotliwościach, odbierane czy doświadczane przez nas jako określony rodzaj światła, ma olbrzymi wpływ na nasze samopoczucie. Barwa światła odgrywa ważną rolę w poziomie odczuwanego stresu. Pastelowe odcienie światła, takie jak brzoskwiniowy czy różowy, w naturalny sposób „łagodzą” atmosferę i skłaniają do relaksu.
- **Ćwicz!** Uprawianie sportu, wysiłek fizyczny pozytywnie oddziałuje na nasz umysł. To jednocześnie najprostszy sposób na zredukowanie powstałego napięcia. Ruch sprawia, że krew krąży szybciej usuwając z organizmu nadmiar adrenaliny i hormonów stresu, które wytwarzamy w chwilach zdenerwowania. Idealnym sposobem na pozabawienie się stresem jest też półgodzinny marsz na świeżym powietrzu, najlepiej wśród zieleni i ciszy.
- **Otaczaj się spokojnymi dźwiękami**. Odpowiednio dobrana muzyka pozwala nam się wyciszyć, ukoić nerwy, obniżyć powstałe napięcie.
- **Spotykaj się z bliskimi**. W towarzystwie osób nam bliskich, doświadczamy poczucia bezpieczeństwa, możemy liczyć na nieoceniałe wsparcie. Wsparcie bliskich działa niczym balsam na niespokojne emocje. Wsparcie społeczne należy do najlepiej zbadanych zasobów odporności na stres.
- **Podejmuj działania, które sprawiają przyjemność** – poświęcaj czas na swoje hobby.

Naszą odporność na stres determinuje cały szereg czynników, przy czym istotnymi wśród nich są: nasza samoocena, optymizm i wewnętrzne umiejscowienie kontroli. Będąc pogodną osobą, o pozytywnym nastawieniu do świata oraz taką, która ma wewnętrzne przekonanie, że sprawy można wziąć w swoje ręce – łatwiej nam będzie żyć i radzić sobie ze stresem.

**6. KONFLIKTY****ZJAWISKO KONFLIKTU**

Konflikt jest zjawiskiem naturalnym nawet w zdrowych, tj. dobrze funkcjonujących, organizacjach. Pojawia się najczęściej tam, gdzie dwie lub więcej stron dąży do sprzecznych lub niezgodnych celów. Wystąpienie realnych problemów nie jest jednak konieczne do powstania konfliktu. Niejednokrotnie

wystarczy już samo przekonanie zaangażowanych stron o wrogim nastawieniu przeciwnika. Najczęściej definiuje się konflikt jako występowanie sprzecznych lub konkurencyjnych interesów. Niezgodność interesów nie wyczerpuje jednak pojęcia konfliktu. Może on bowiem wynikać również z różnic pełnionych ról, przekonań, emocji czy niezgodności intencji. W ostatnich kilkadziesiąt latach pogląd na konflikt w organizacjach uległ istotnej ewolucji. W tradycyjnej koncepcji konflikt traktowany był jako szkodliwy i niepotrzebny. Uważano, że odgrywa przede wszystkim rolę destrukcyjną z uwagi na to, że prowadzi do spadku efektywności działań. Ponadto, wzmaga pojawianie się negatywnych emocji, które sprzyjają dezintegracji zespołów pracowniczych oraz szkodliwych konsekwencji tak dla jednostek, jak i organizacji.

Współcześnie podkreśla się pozytywną rolę, jaką może pełnić konflikt w organizacji. Wskazuje się na jego funkcjonalny wymiar, czyli pobudzenie aktywności jednostek, wzrost zaangażowania w interes własnej grupy, zwiększenie motywacji do określonych działań.

W podstawowym podziale, tj. ze względu na przedmiot, można wyróżnić:

- **konflikty rzeczowe** – mają charakter poza-personalny i dotyczą określonych spraw, a ściślej mówiąc różnicy zdań co do sposobu ich rozwiązania. Przedmiot sporu jest dosyć łatwy do określenia, a rozstrzygnięcie tkwi w odpowiednich korektach w podziale dóbr lub przeprowadzeniu zmian w organizacji;
- **konflikty emocjonalne** – dotyczą stanów frustracyjnych i związanych z nimi napięć emocjonalnych spowodowanych negatywną postawą (np. wrogością) w interakcji człowiek - człowiek. Właściwy przedmiot sporu bywa trudny do uchwycenia, a najlepszym rozwiązaniem jest przeciwdziałanie powstawaniu tego typu konfliktów

Biorąc pod uwagę przyczyny, źródła, w organizacjach spotyka się następujące rodzaje konfliktów:

**Konflikt interesów** – jest spowodowany współzawodnictwem o pewne dobra lub wynika z odmiennych potrzeb stron. Konflikt tego rodzaju powstaje wtedy, kiedy jedna lub więcej stron pragnie zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Ten typ konfliktu dotyczy tzw. kwestii rzeczowych (np. pieniędzy, czasu, dóbr), spraw proceduralnych (np. sposobu, w jaki powinno przebiegać zebranie) czy potrzeb psychologicznych (np. zaufania, wzajemnego poszanowania, sprawiedliwości)

**Konflikt strukturalny** – może wynikać z pewnych zewnętrznych ograniczeń, które utrudniają dojście do porozumienia. Chodzi tu głównie o takie czynniki, jak: struktura organizacyjna, brak uprawnień do podjęcia decyzji, deficyt jakiegoś dobra, brak czasu, odległość

**Konflikt wartości** – jest powodowany odmiennymi systemami wartości osób zaangażowanych w daną sytuację. Sama różnica w wartościach preferowanych nie musi oczywiście prowadzić do konfliktu. Czynnikiem, który uwalnia konflikt, jest silne eksponowanie własnych wartości bez postawy tolerancji wobec wartości cenionych przez drugą stronę.

**Konflikt relacji** – pojawia się w wyniku działania silnych negatywnych emocji, stereotypów, błędnego spostrzegania lub niezrozumienia, wadliwej komunikacji lub odwetowych zachowań między ludźmi.

Problemy tego rodzaju traktowane są często jako niepotrzebne, gdyż pojawiają się nawet bez obiektywnych powodów a niejednokrotnie prowadzą do zbędnej eskalacji konfliktu.

**Konflikt danych** – powstaje, kiedy strony nie dysponują niezbędnymi danymi, są niedoinformowane bądź informacje, które otrzymują są błędne, kiedy wyciągają odmiennie wnioski z tych samych przesłanek. Większość konfliktów w tym obszarze wynika głównie z nieumiejętności porozumiewania się.

W zależności od typu konfliktu przyjmuje się różne podejścia do rozwiązania sytuacji konfliktowej. Niemniej jednak można przedstawić ogólny schemat, który wymaga tylko pewnej adaptacji do konkretnych warunków. Składa się on z dwóch etapów:

Etap diagnozy :

- klasyfikacja rodzaju konfliktu;
- ustalenie przyczyn;
- rozładowanie negatywnych emocji.

Etap rozwiązania:

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

### **Style zachowań w sytuacjach konfliktowych:**

**Unikanie** – polega na ignorowaniu lub pomijaniu kwestii istnienia konfliktu.

**Przystosowanie** – polega na rekonstrukcji własnego stanowiska, jednak nie w wyniku pełnej akceptacji poglądów drugiej strony, tylko dla pożądanego współpracy.

**Rywalizacja** – polega na przyjęciu postawy „wygrany - przegrany” i dążeniu za wszelką cenę do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją stronę.

**Kompromis** – polega na znalezieniu rozwiązania przez częściową rezygnację z własnych potrzeb na rzecz adekwatnych ustępstw ze strony partnera.

**Konsensus** – polega na szukaniu obustronnych korzyści wspólnego rozwiązania konfliktu potraktowanego problemowo.

Na szczególną uwagę zasługuje ostatnia z wymienionych strategii. Jej zaletą jest to, że umożliwia skoncentrowanie się na samym problemie, a nie na czynnikach towarzyszących (np. wzajemnych oskarżeniach), które nie mają nic wspólnego z istotą powstałej trudności. Każda ze stron ma osobisty udział w znalezieniu odpowiedzi i osiągnięciu takiego rozwiązania, które zostanie zaakceptowane przez wszystkich.

**Strategia rozwiązywania problemu przewiduje cztery podstawowe etapy:**



1. **Zdefiniowanie problemu** – należy zlokalizować źródło problemu, określić istotę problemu i nazwać przyczyny, bez tendencji do obwiniania innych osób lub środowiska.
2. **Generowanie alternatywnych rozwiązań** – należy wypracować listę możliwych rozwiązań. Ważne, żeby w fazie generowania alternatyw nie poddawać ich ocenie, zanim lista nie zostanie zamknięta.
3. **Wybór najlepszego rozwiązania** – należy określić korzyści i straty płynące z przyjęcia określonego rozwiązania. Dokładnie analizując plusy i minusy każdej z możliwości, wzajemnie zdecydować o wyborze najwłaściwszej propozycji.
4. **Wprowadzenie w czyn i kontrola rezultatów** – należy określić czas realizacji wybranego rozwiązania i śledzić przebieg wykonania. W razie potrzeby, jeśli wybrana opcja nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, trzeba wybrać inne rozwiązanie. Ważne, żeby wcześniej nie ograniczać się tylko do jednej możliwości rozwiązania.

ROZMOWA NEGOCJACYJNA - ETAPY ROZMOWY NEGOCJACYJNEJ prowadzonej z nastawieniem na współpracę:

**ETAP I. Ustal reguły** – powiedz, co jest dla ciebie ważne dla przebiegu tej rozmowy.

Wspólne umówienie się na jakiegokolwiek reguły jest już początkiem współpracy i pokazuje, że obie strony mogą się porozumieć. Chroni nas to przed powstawaniem niepotrzebnych napięć, niedomówień i podejrzeń. Wypracowując wspólne reguły strony konfliktu rozpoczynają realną współpracę.

**ETAP II. Nazwij interesy swoje i rozmówcy**

**Interes** - to motyw postępowania, czyli to co kryje się za określonym stanowiskiem. W kontaktach często koncentrujemy się na **stanowiskach**, czyli na odpowiedziach na pytanie *Czego chcesz?* Wyjściem z impasu jest pytanie o **interesy**: *Co sprawia, że Ci na tym zależy?*

1. Ujawnij interesy własne – *W moim interesie leży..., zależy mi na tym, bo.....*
2. Odkryj interesy partnera – *Co sprawia, że Ci na tym zależy? Co jeszcze?*
3. Ustal interesy wspólne – *Im więcej wspólnych interesów tym lepiej.*

**ETAP III. Sformułuj PROBLEM NEGOCJACYJNY**

Dobrze postawiony problem **jest pytaniem**, w którym zawarte są sprzeczne interesy obu stron. Powinno zaczynać się od słów: *Co zrobić? Jako postąpić?* itp.

**ETAP IV. Poszukiwanie rozwiązań**

- propozycje
- pomysły
- analiza i weryfikacja
- decyzja

WSZYSTKIE ETAPY ROZMOWY: Utrzymuj dobry kontakt. Podkreślaj pozytywy na każdym etapie rozmowy – *cieszę się..., doceniam...*

**ETAP V. KONSENSUS** czyli znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego wszystkie strony - bez presji i manipulacji.

## 6.1. RADZENIE SOBIE Z TRUDNYMI SYTUACJAMI SZKOLENIOWYMI

W pracy każdego trenera są sytuacje, które można nazwać trudnymi. Wymagają one interwencji prowadzącego. Część z nich może wynikać z niedostatecznego przygotowania zajęć, z braku sprecyzowanych celów, źle ułożonego planu zajęć. Inne wynikają ze specyfiki grupy (mogą się w niej pojawić indywidualności, „gwiazdy”). Jeszcze inne – z niewiedzy i braku wprawy samego trenera. Nie sposób uniknąć wszystkich błędów, ale przynajmniej przed częścią można się zabezpieczyć. Najlepiej uniknąć kłopotów w trakcie szkolenia, dobrze się do niego przygotowując. Oczywiście nie można przewidzieć wszystkiego, właściwe reakcje wymagają doświadczenia w pracy z grupą. Można jednak zasugerować pewne sposoby radzenia sobie z tego rodzaju kłopotami. Poniżej zostaną więc opisane typowe sytuacje trudne z propozycją sposobów radzenia sobie z nimi<sup>6</sup>.

### 6.1.1. Trudne sytuacje szkoleniowe

**Syndrom wielogłosowego zwierzęcia** – grupa ma tendencję do poruszania wielu spraw jednocześnie. Zazwyczaj sytuacja taka zdarza się na początku spotkania, kiedy każdy z uczestników sam chce ukierunkować dyskusję z własnymi potrzebami.

Możliwe reakcje trenera:

- Doprowadzić do skupienia grupy na omawianym temacie przez zadanie pytania: *„W jaki sposób wiąże się to z ...?”*
- Ponownie przedstawić cele i zapytać czy prowadzona dyskusja ma z nimi związek.
- Wykorzystać język gestów i mimikę oraz fizyczną przestrzeń do przyciągnięcia uwagi uczestników, a w tedy stwierdzić: *„Oto, gdzie się znajdujemy – właśnie skończyliśmy mówić o..., a teraz powinniśmy zająć się...”*
- Jeśli pojawiają się wątki nie związane z tematem, ale ważne dla uczestników, można je „zaparkować”, tzn. zapisać w widocznym miejscu (np. na przywieszonej karcie flipcharta) i poinformować grupę, że wróci się do nich, gdy wystarczy na to czasu (dotrzymać obietnicy!).

**Kiedy posunąć się na przód** – wydaje się, że grupa, która wdała się w dyskusję nad jednym zagadnieniem, stoi w miejscu.

<sup>6</sup> Całość materiału dot. radzenia sobie z trudnymi sytuacjami konfliktowymi jest zaczerpnięta z książek: Kossowska M., Sołtysińska I., „Szkolenia pracowników a rozwój organizacji”, Hełpa S., Witkowski T., „Psychologia konfliktów”.

### Możliwe reakcje trenera

- Zapytać grupę: „Czy dokądś zmierzamy?”, „Czy nie czas zająć się następnym tematem?” lub „A może spróbowalibyśmy przyjrzeć się tej kwestii z innego punktu widzenia?”
- Wysunąć propozycję proceduralną: „Dyskusja jest co prawda interesująca, jednak biorąc pod uwagę złożone cele, powinniśmy iść dalej”.

**Kiedy zwolnić** – grupa zanadto przyspiesza pracę, co powoduje, że zaczyna pomijać ważne zagadnienia odnoszące się do omawianego tematu.

### Możliwe reakcje trenera:

- Powiedzieć grupie: „Słuchajcie, zostało nam jeszcze naprawdę dużo czasu. Upewnijmy się, czy omówione zagadnienia są dla nas jasne”.
- Zapytać każdego z uczestników o jego indywidualny sposób rozumienia ważnych zagadnień.

**Poziom energii grupy obniża się** – ludzie tracą zainteresowanie i przejawiają oznaki frustracji z powodu nieosiągnięcia żadnego celu lub zmęczenia.

### Możliwe reakcje trenera:

- Użyj własnej energii, by ożywić grupę, zrobić krótką przerwę.
- Zastosuj „ćwiczenia energetyzujące”; wprowadź zmianę o charakterze fizycznym: poproś uczestników by wstali i rozprostowali się, otwórz okna, zapal światła.

**Zapewnienie uczestnictwa** – niektórzy uczestnicy mają trudności z zabraniem głosu. Prawdopodobnie ci wrażliwi obawiają się krytyki ze strony innych uczestników lub trenera. Różnice w poziomie uczestnictwa mogą wynikać z typu osobowości, wcześniejszego doświadczenia, roli w grupie, itd.

### Możliwe reakcje trenera:

- Przypomnieć grupie umowę, że wszyscy mają prawo przedstawić własny punkt widzenia, odwołać się do kontraktu.
- Zasugerować, żeby inni wnieśli wkład do dyskusji lub żeby zrobili to ci, którzy dotychczas nie zabierali głosu.
- Zadać pytanie typu: „czy wszyscy śpią? Należy odczekać chwilę. „Reguła jedenastu sekund” mówi, że większość grup odezwie się zanim upłynie jedenaście sekund milczenia (dotyczy to kultur zakorzenionych w Europie).
- Sprawdzić czy nie wydarzyło się coś, co zablokowało pracę w grupie. Zapytać: „Czy coś się stało?”, „Czy jest coś, co wam przeszkadza?”
- Zapytać: „Jaka jest odpowiedź na...?” – trener musi być jednak ostrożny, by samemu nie odpowiedzieć na zadane przez siebie pytanie.

**Unikanie powtarzania** – jeden z uczestników ciągle się powtarza, reszta grupy wdaje się w rozwlekłe, nadmierne, drobiazgowo dyskusje, a „lubiący prawić kazania” oratorzy usiłują przekonać innych do swojej własnej filozofii.

Możliwe reakcje trenera:

- Powiedzieć: „Ustaliliśmy, że zamierzamy mówić o..., nie jestem pewien, czy to, co zostało teraz powiedziane, ma związek z omawianym problemem”.
- Poprosić uczestnika, aby zapisał swoje myśli na planszy.
- Zasugerować, że dokładnie ta myśl była już wcześniej grupie przedstawiana.

**Co zrobić, kiedy nie wiesz** – uczestnik zadał pytanie, na które trener nie zna odpowiedzi.

Możliwe reakcje trenera:

„Odbić” pytanie do grupy: „To dobre pytanie, a co wy na to?”

Stwierdzić: „Nie znam odpowiedzi na to pytanie, ale spróbuję ją odnaleźć i powrócę jeszcze do tego” (dotrzymać słowa!).

### 6.1.2. Trudne zachowania uczestników szkolenia

Inne trudne sytuacje, także wymagające odpowiedniej reakcji trenera, mogą wynikać z zachowań poszczególnych uczestników, którzy na różne sposoby pragną zaakcentować swoją pozycję, znaczenie, indywidualność, prestiż itp. W przypadku niektórych osób takie zachowania mogą być nawykowe. Przyjrzyjmy się tym zachowaniom i możliwym na nie reakcjom.

**Spóźnianie się (wcześniejsze wychodzenie)** – zawsze, gdy ktoś się spóźnia lub wychodzi wcześniej, czyni duże zamieszanie; trudno w takich sytuacjach uniknąć zaangażowania czasu i uwagi całej grupy z powodu tego zdarzenia.

Możliwe reakcje trenera:

- W trakcie wykładu – nie należy zwracać uwagi na osobę spóźnioną i przerywać prezentacji.
- Na zajęciach warsztatowych – należy poświęcić osobie spóźnionej konieczną uwagę.
- Warto przypomnieć o przyjętych w kontrakcie zasadach.
- Jeśli osoba spóźnia się notorycznie, można poprosić grupę o konstruktywną informację zwrotną dla spóźnialskiego, lub samemu jej udzielić („Przeszkadza mi kiedy się spóźniasz. Proszę cię byś tego nie robił”).

**Nieustanne podważanie przekazywanych przez trenera treści** – osoba stale odrzuca każdy pomysł lub podejście, zakładając, że trener jest w błędzie.

Możliwe reakcje trenera:

- Należy uzyskać od grupy zgodę na to, by nie oceniać myśli i pomysłów przez ustalony czas
- Warto wykorzystać takie porozumienie, by skorygować każdego, kto je łamie.
- Zapytać grupę o zdanie na dany, omawiany temat.

**Niewerbalny sprzeciw** – uczestnik nie formułuje swoich wątpliwości co do przekazywanych treści, ale je prezentuje (np. potrząsając głową, zapamiętałe pisząc uwagi, gdy ktoś się wypowiada...).

Możliwe reakcje trenera:

Wyrazić zainteresowanie zachowaniem uczestnika wyrażającego niewerbalny sprzeciw: „Widzę, że kręcisz głową. Wygląda na to, że nie zgadzasz się z tym, co jest mówione. Czy zechcesz podzielić się z grupą swoimi uwagami?”

Odwołać się do zasady, że wypowiedzi nie powinny być oceniane.

**Ciągłe szeptanie** - ciche, nie na forum grupy, dzielenie się uwagami z sąsiadem.

Możliwe reakcje trenera:

- Podejść do osób szeptających.
- Poprosić osoby szeptające, aby zechciały podzielić się z grupą tym, o czym mówią.
- Jeśli sytuacja się powtarza, doprowadzić do rozsadzenia osób (zapropionować jakieś ćwiczenie ruchowe, wymagające zmiany siedzenia).
- Dać informacje zwrotne i poprosić o zmianę zachowania.

**Głośne rozmowy** – uczestnik rozmawia za dużo i za głośno, dominuje nad spotkaniem i trudno jest go uciszyć.

Możliwe reakcje trenera:

- Podejść do tego uczestnika, zachowując cały czas kontakt wzrokowy.
- Porozmawiać z uczestnikiem w trakcie przerwy.
- Dać uczestnikowi kartkę papieru, aby zapisał i zapamiętał swoje własne pomysły, lub poprosić go o zapisanie pomysłów na „parkingu” i uzgodnić, że w każdej chwili można swe pomysły tam zapisywać.
- Dać informacje zwrotne.

**Atakowanie innych** – osobiste ataki na innego członka grupy lub na osobę prowadzącą.

Możliwe reakcje trenera:

- Wykorzystać swoją osobę, by fizycznie znaleźć się między tymi osobami i mieć w ten sposób możliwość przeprowadzenia rozmowy z napastnikiem.
- Zapisać komentarze napastnika na temat zagadnień omawianych w trakcie spotkania na planszy wiszącej na ścianie.
- Poprosić napastnika o konstruktywne propozycje rozwiązania sporu.
- Należy zapytać innych członków grupy, czy mają w tej sprawie podobne odczucia.

**Tłumaczenie** – mówienie za innych; zachowanie typu: „Wiem, co chciałeś powiedzieć, ja to powiem w sposób bardziej zrozumiały”.

Możliwe reakcje trenera:

- Należy włączyć się w tę dyskusję (jeżeli mówiła inna osoba) i powiedzieć: „Zaczekaj chwilę, pozwól, by mówił sam za siebie”.
- Jeżeli przedmówca już skończył swą wypowiedź, należy pozwolić „tłumaczowi” dokończyć i zapytać przedmówcę, czy ta interpretacja jest poprawna.

**Zachowanie typu „Wiem najlepiej”, „Wiem wszystko”** – uczestnik wykorzystuje „listy uwierzytelniające” (np. wiek, staż pracy lub status zawodowy, by dowieść czegoś (najczęściej niekompetencji trenera).

Możliwe reakcje trenera:

- Wyrazić uznanie dla ekspertyzy „wszystkowiedzącego”, ale podkreślić, dlaczego zagadnienie to powinno być rozważane przez grupę.

**Kierowanie z „tylnego siedzenia”** – uczestnik wciąż podpowiada trenerowi, co powinien być zrobić, jakie działania teraz podjąć, co trzeba zrobić w przyszłości.

Możliwe reakcje trenera:

- Zapytać go o konkretną propozycję i odwołać się w tej sprawie do grupy – jeśli grupa wyrazi zgodę – wykorzystać to.
- Pokazać, że są różne style prowadzenia zajęć. Poprosić uczestnika by zechciał znieść takie podejście.
- Zasugerować, że czas przeznaczony na ocenę szkolenia może być bardzo dobrą okazją, by dostarczyć informacji zwrotnej, wykazując się w ten sposób wyuczonymi umiejętnościami.

Opisane powyżej sytuacje i wiele podobnych zdarza się czasem podczas szkolenia. Ich wspólną cechą jest to, że przeszkadzają trenerowi w prowadzeniu zajęć, naruszają spójność grupy, modelują destruktywne zachowania innych członków, wreszcie – rzecz ludzka – irytują prowadzącego. Każdy trener powinien wypracować swój własny – zgodny z jego osobowością, ale także z preferowanym stylem trenerskim – sposób reagowania na takie zachowania uczestników. **Jedno, czego robić nie wolno, to stawać w szranki z kimś takim na forum grupy. Zwykle tego typu starć się nie wygrywa, a traci się zaufanie reszty grupy (otwarty konflikt oznacza, że trener nie może sobie poradzić z sytuacją).** Warto również pamiętać, że u podłoża takich zachowań leżą niezaspokojone potrzeby uczestników – doświadczony trener potrafi do nich dotrzeć i zaspokoić je w inny sposób, tak by nie ucierpiał na tym przebieg szkolenia.

### 6.1.3. „Wycieczki w stronę trenera”

#### ODPIERANIE ZASTRZEŻEŃ UCZESTNIKÓW

W naturalnej sytuacji społecznej, jaką jest szkolenie, bardzo często o pozycji i autorytecie decyduje szybkość reagowania. Natychmiastowa odpowiedź na zarzuty i zastrzeżenia umożliwia trenerowi uzyskanie przewagi nad adwersarzem. Aby szybko reagować w takich sytuacjach, potrzebny jest trening. Poniżej przedstawiamy przykładowe zastrzeżenia, z jakimi możesz spotkać się na szkoleniu:

1. „My to już umiemy”.
2. „To było już na poprzednim szkoleniu.”
3. „To w życiu nie działa”.

4. „U nas jest zupełnie inaczej”.
5. „Musimy tu siedzieć a mamy wiele pracy”.
6. „Dotychczasowe metody się sprawdzają”.
7. „Teoria sobie a praktyka sobie”.
8. „Czy nie można skrócić szkolenia?”
9. „To się na pewno u nas nie przyjmie”.
10. „Czy ty kiedyś pracowałaś taką grupą jak moja?”
11. „Pokaż jak to się robi”.
12. „Na innym szkoleniu mówili inaczej”.
13. „Dlaczego to ty nas o to pytasz?”
14. „To jest sztuczna sytuacja”.
15. „Źle nam to wytłumaczyłeś”.
16. „Ludzie, z którymi pracujemy są zupełnie inni”.
17. „Ty jesteś za młoda, żeby uczyć nas takich rzeczy.”
18. „To ćwiczenie jest zbyt abstrakcyjne”.
19. „Ty mówisz to, co ci kazali w centrali”.
20. „To jest nieprawda”.
21. „To nie był czas zupełnie stracony”. (Kwestia wypowiedana podczas podsumowania szkolenia).
22. „Pomińmy to, ponieważ już to znamy”.

### **Sposoby radzenia sobie z zastrzeżeniami:**

#### **A. ODŁOŻENIE NA PÓŹNIEJ**

Niektóre zastrzeżenia nie wymagają natychmiastowej reakcji, lecz mogą być odłożone, a prowadzący szkolenie powinien sprawnie powrócić do głównego tematu, np.:

- *Ta metoda jest zbyt skomplikowana, aby stosować ją w praktyce.*
- *Za chwilę wyjaśnię wam, dlaczego ta metoda może wydawać się skomplikowana, aby zastosować ją w praktyce, teraz rozważmy jednak, jakie efekty może przynieść jej zastosowanie, a chodzi przecież o podniesienie efektywności waszej pracy, prawda?*

#### **B. ZAMIANA W PYTANIE**

Łatwiej jest odpowiadać na pytania niż przewyżczać zastrzeżenia. Jeśli to tylko możliwe próbuj zamieniać zastrzeżenia w pytania, np.:

- *Dotychczasowe metody pracy były wystarczająco efektywne.*
- *Być może. Rozumiem, że chcielibyście wiedzieć, dlaczego proponowane przez mnie metody pracy mogą jeszcze bardziej zwiększyć waszą skuteczność.*
- *Tak.*

#### **C. BUMERANG**

W niektórych przypadkach krytyka i zastrzeżenia partnera mogą być przeformułowane na główne zalety, np.:

- *To szkolenie jest zbyt długie.*
- *Tak, to szkolenie jest długie, specjalnie poświęciliśmy wam tyle czasu, żeby gruntownie poznać nowe metody pracy z grupą.*

Stosując bumerang, warto wiedzieć, że pod nazwą *retorsio argumenti* został opisany przez Schopenhauera pod nr 26. Polega właśnie na odwróceniu kierunku argumentu... Bumerang jest najczęściej zaskakujący i przekonywający głównie dlatego, że opiera się na mocy tego, na co przystał przeciwnik, a nawet sam wymyślił, wymaga jednak sporego refleksu i błyskotliwości. Mieści się w ramach *modus ad hominem*.

#### D. ZADAWANIE PYTAŃ

Zadawanie pytań robi na ludziach dobre wrażenie. Wskazuje, że szkoleniowiec koncentruje się na odbiorcach, a nie tylko na sobie.

Metoda pięciu pytań w radzeniu sobie z zastrzeżeniami

- Pytanie 1.       Prawdopodobnie są jakieś powody twoich obiekcji. Czy mógłbym zapytać - jakie?
- Pytanie 2.       Czy są jakieś inne powody?
- Pytanie 3.       Przypuśćmy, że przekonałbyś się, że...  
Czy wtedy będziesz skłonny...?
- Pytanie 4.       Widzę, że są jeszcze jakieś zastrzeżenia.  
Czy mógłbym wiedzieć jakie?
- Pytanie 5.       Co mógłbym zrobić, aby cię przekonać?

Przykład użycia techniki pięciu pytań:

- *Nie, nie zamierzam rozmawiać z nauczycielami w taki sposób.*
- *Prawdopodobnie są jakieś powody, dla których nie chcesz stosować tej techniki. Czy mogłabym zapytać – jakie? (pytanie 1)*
- *Taka rozmowa będzie zabierała zbyt dużo czasu.*
- *Zbyt dużo czasu. Oczywiście, zdaję sobie sprawę, że czas jest dla ciebie bardzo cenny, ale czy są jakieś inne powody twoich wahań? (pytanie 2)*
- *Raczej nie.*
- *Przypuśćmy, że przekonałeś się, że pozostałe korzyści, jakie płyną ze stosowania tej techniki, w szybkim czasie wyrównuje ci straty czasu. Czy wówczas zdecydujesz się ją stosować? (pytanie 3)*
- *No, nie do końca jestem przekonany...*
- *Widzę, że są jeszcze jakieś powody, dla których nie możesz się zdecydować. Czy mogłabym wiedzieć jakie? (pytanie 4)*
- *Nie lubię takich schematów – są sztuczne.*



- Rzeczywiście, nie jest to komfortowa sytuacja. Czy poza tym masz jeszcze jakieś obawy? (pytanie 2)
- Chyba nie.
- Jeśli przekonałbyś się, że stosowanie tej techniki usprawni ci pracę, tak, że będziesz miał mniej trudnych sytuacji a w konsekwencji więcej czasu na regularną pracę, to czy wtedy zdecydujesz się? (pytanie 3)
- Nie jestem do końca pewien.
- Czas na wykonanie zadań i komfort pracy są dla ciebie bardzo istotne, prawda?
- Oczywiście.
- Co mogłabym zrobić, aby cię przekonać? (pytanie 5)

#### E. **BEZPOŚREDNIE ZAPRZECZENIE**

Jeśli uczestnik szkolenia ma zastrzeżenia niezgodne z faktami, można w grzeczny i logiczny sposób zaprzeczyć temu co mówi i dzięki temu usunąć zastrzeżenia, np.:

- Nie, nie zamierzam umawiać się z klientami telefonicznie. Słyszałem, że to nie przynosi żadnych rezultatów.
- Rozumiem, nikt nie będzie wykorzystywał w pracy nieefektywnych metod. Czy to jedyna przyczyna twoich oporów przed rozmowami telefonicznymi z klientami?
- Jedyna i wystarczająca.
- Obawiam się, że osoba, od której otrzymałeś takie informacje, nie zna kilku faktów. Przeprowadzone przez nas analizy wskazują, że w sytuacji, kiedy handlowiec uprzedza telefonicznie swojego klienta o wizycie, zaledwie 2 wizyty na 10 nie dochodzą do skutku. W sytuacji, kiedy przedstawiciel handlowy odwiedza klientów bez wcześniejszych informacji, aż w połowie przypadków klienci nie mają czasu na rozmowy.
- Nie, nie słyszałem o tym.

#### F. **ZAMIANA OCENY NA OPINIĘ**

Kiedy w kontakcie z uczestnikami pojawiają się bariery w postaci wypowiedzianych ocen, naszym odruchem jest odpieranie ataków, udowadnianie swoich racji. Tymczasem bardzo łatwo zamienić taką ocenę w opinię i dopiero wtedy zaprzeczyć jej, np.:

- Ty nie znasz realiów naszej pracy.
- Przykro mi, że tak o mnie myślisz (zamiana w opinię), ale nie zgadzam się z tobą (zaprzeczenie). Mam inne zdanie na ten temat (własna opinia).

W tym miejscu rozmowy można ustalić fakty, które będą podważały wypowiedzianą ocenę. Zamiast zaprzeczania można zastosować również zignorowanie problemu, np.:

- Ty nie znasz realiów naszej pracy.
- Rozumiem, że takie jest twoje zdanie na mój temat (zamiana w opinię). Czy masz do mnie jeszcze jakieś inne zastrzeżenia? (zignorowanie)

Metoda zamiany oceny na opinię oparta jest na założeniu, że nie ma sztywnych, absolutnych prawd o człowieku, o firmie – tylko bardzo wiele ludzkich opinii, często sprzecznych ze sobą i niespójnych. Taki sposób podejścia do problemu może spowodować, że krytyka stanie się dla nas mniej groźna i krępująca.

Kiedy w trakcie szkolenia pojawiają się zastrzeżenia, szczególnie dotyczące bezpośrednio osoby trenera, wywołuje to emocje. Poniżej przedstawiamy kilka wskazówek, jak reagować w takich sytuacjach.

- **Słuchaj ostrożnie i nie reaguj natychmiast.**
- **Staraj się skoncentrować na treści argumentów, a nie od razu na własnej obronie.**
- **Sparafrazuj to, co usłyszałaś/usłyszałeś, aby sprawdzić czy dobrze odebrałaś/odebrałaś komentarz.**
- **Zadawaj pytania dla wyjaśnienia tego, co zostało błędnie zrozumiane.**
- **Sparafrazuj powtórnie.**
- **Zbierz dodatkowe informacje od innych uczestników szkolenia.**
- **Oceń, czy niezbędna jest natychmiastowa reakcja, czy też wyjaśnienie tej kwestii możesz odłożyć na później.**
- **Przyznaj się do błędu, jeśli taki popełniłeś.**
- **Nie reaguj przesadnie na uwagi, a jeśli uważasz to za wskazane – zmodyfikuj swoje zachowanie.**

## 7. ASERTYWNOŚĆ

Punktem wyjścia do rozważań na temat asertywności jest w niniejszym opracowaniu autorów refleksja na temat analizy transakcyjnej. Czym zatem jest analiza transakcyjna? Jest to model komunikowania się, opracowany przez Erica Berne'a w Stanach Zjednoczonych w latach 1952-1970. Analiza transakcyjna jest teorią osobowości nastawioną na praktykę, służy rozwojowi osobowości, doskonaleniu relacji interpersonalnych. Poprzez analizę myśli, uczuć i zachowań w oparciu o koncepcję stanów „JA”, odpowiada na pytania:

- kim jestem?
- jak stałem się tym, kim jestem?
- dlaczego zachowuję się właśnie tak?

Analiza transakcyjna jest skuteczną metodą doskonalenia komunikacji międzyludzkiej, jedną z najczęściej wykorzystywanych technik w public relations. Podstawą dobrego kontaktu z drugim człowiekiem jest umiejętność zawierania satysfakcjonujących transakcji - wymiana informacji, uczuć, pieniędzy, towarów czy usług.

### STANY „JA”

Każdy człowiek dojrzały przejawia trzy stany „JA” będące źródłem jego zachowań:

**STAN DZIECKO** - jest w gruncie rzeczy sposobem zachowania się i odczuwania pochodzącym z okresu dzieciństwa. W nim znajdują się nasze życzenia, pragnienia, uczucia i potrzeby. Nie jest on jednolity, gdyż wyróżniamy w nim:

- *dziecko przystosowane* - przejawia postawy i uczucia ukształtowane przez środowisko społeczne, głównie przez rodzinę (posłuszeństwo, poczucie winy, uprzejmość, uległość, kierowanie się autorytetami),
- *dziecko zbuntowane* - demonstruje niezadowolenie niezależnie od sytuacji zewnętrznej (negacja, opór, niezgoda, skłonność do obrażania się),
- *dziecko naturalne* - reaguje spontanicznie nie troszcząc się o reakcje otoczenia społecznego (intuicyjna twórczość, agresja).

Już w dzieciństwie kształtuje się poczucie własnej wartości i sądy o wartości innych. Te sądy potwierdzane lub korygowane przez doświadczenie kształtują określoną postawę życiową w relacjach międzyosobowych.

**STAN RODZIC** - to zbiór przyjętych i zaakceptowanych norm oraz zasad postępowania, przekazany przez rodziców, a także opiekunów. *Rodzic* nagradza, karze, krytykuje, ośmiela i opiekuje się. Jest odpowiedzialny za system wartości, etykę i tradycję. Wyróżniamy w nim dwa podsystemy:

- *rodzic opiekuńczy* - pielęgnuje, żywi, broni, wspiera, pomaga, naucza, chwali, troszczy się,
- *rodzic krytyczny* - wymaga bezwzględnego posłuchu, kontroluje, krytykuje, rozkazuje, złorzeczy, poniża, karze, troszczy się o porządek.

**STAN DOROSŁY** - to trzeźwa, racjonalna część naszej osobowości, zbiera fakty dotyczące nas samych i otoczenia, zestawia je, porównuje oraz wyciąga odpowiednie wnioski. Dzięki niemu działamy niezależnie od naszych uczuć, czy nastrojów. *Dorosły* zbiera informacje z *Rodzica i Dziecka* oraz zachowuje się adekwatnie do sytuacji (empatia, obiektywizm, bank informacji). *Dziecko* jest zapisem intuicyjnym, natomiast *Rodzic* to nasze *super ego* - system wartości, powinności i norm. Osobowości integralne potrafią swobodnie funkcjonować z pozycji tych trzech stanów „JA”; np. z pozycji *Rodzica*, gdy opiekują się kimś, z pozycji *Dziecka*, gdy odpoczywają i bawią się, z pozycji *Dorosłego*, gdy podejmują decyzje i kierują innymi ludźmi.

Inni są skłonni częściej uruchamiać jedne stany, pomijając inne.

Powoduje to sztywność, stereotypowość i nieczytelność ich zachowań.

*Transakcja* jest podstawową jednostką we wszystkich relacjach interpersonalnych, przejawiającą się w zachowaniach werbalnych i niewerbalnych. Polega na tym, że na bodziec pochodzący od pierwszej osoby, następuje reakcja drugiej, a reakcja ta staje się znów bodźcem wywołującym reakcję pierwszej osoby. Celem analizy transakcyjnej jest zorientowanie się, która z poszczególnych części składowych psychiki człowieka - *Rodzic*, *Dorosły* czy *Dziecko* - jest źródłem poszczególnych bodźców i reakcji na nie. Poszczególne *stany ja* rozpoznajemy obserwując mowę ciała, brzmienie i ton głosu, treść pewnych wyrażen. *Gra* jest serią następujących po sobie transakcji, uzupełniających się, zakamuflowanych, zmierzających do wyraźnie określonego, dającego się przewidzieć rezultatu. *Gra*

zostaje przerwana po odkryciu prawdziwych motywów uczestników gry. W różnych sytuacjach społecznych gracze mogą podejmować grę z pozycji: prześladowcy, ofiary lub ratownika.

**Transakcja ukryta** - przebiega nie na jednej, lecz na dwóch płaszczyznach - jawnej społecznej i ukrytej psychologicznej. Są one podstawą do gier i manipulacji.

**Transakcja skrzyżowana** - nie pochodzi od tego *stanu ja*, do którego skierowany był bodziec. W tej sytuacji, każda łączność, jaka dotychczas występowała między partnerami, ukrywa się lub prowadzi do konfliktu.

**Transakcja komplementarna** - jeżeli reakcja wywodzi się z tego samego *stanu ja*, do którego kierowany jest bodziec. Transakcja taka jest płynna i zgodna, przebiega na każdym poziomie.

**Gra i skrypt** jest serią następujących po sobie transakcji, uzupełniających się, zakamuflowanych, zmierzających do wyraźnie określonego, dającego się przewidzieć rezultatu. Gra zostaje przerwana po odkryciu prawdziwych motywów uczestników gry.

W różnych sytuacjach społecznych gracze mogą podejmować grę z pozycji: prześladowcy, ofiary lub ratownika. „Skrypty” oznaczają realizację pragnień życiowych i celów napisanych przez inne ważne osoby, już od dzieciństwa poczynając. Wyznaczają granie w życiu „pana” lub „niewolnika”, „prześladowcy”, „ofiary” lub „ratownika”. Skrypty życiowe mają zwykle wiodący temat, np.:

- być najlepszym
- być niezastąpionym
- przeproszać, że się żyje
- dźwigać odpowiedzialność za innych
- nie dojść do niczego, itp.

Osoby świadomie dążące do autonomii umieją i chcą same określać swój plan życiowy, zgodnie z rzeczywistymi cechami osobowości i potrzebami. Potrafią uświadomić sobie własne możliwości i odrzucić to wszystko, co zmusza je do życia w ograniczonych przez kogoś, czy coś - ramach.

Negocjacje są wstępem do zawarcia transakcji między co najmniej dwoma podmiotami, a ich wynik zależy od wielu przewidywalnych i nieprzewidywalnych czynników. Eric Berne, twórca analizy transakcyjnej, założył, że człowiek jest istotą trójpoziomową. Jeżeli w negocjacjach biorą udział dwie osoby, to w istocie - w sposób ukryty - uczestniczy sześć. W analizie transakcyjnej dzieli się osobowość na stany ja: Rodzic, Dziecko i Dorosły. Posiadają one względną autonomię oraz mają znaczący wpływ na nasze myśli i odczuwanie. Rozpoznanie stanu, z którego reaguje nasz rozmówca, pozwoli nam postępować zgodnie ze swoim celem, bez uczestniczenia w sytuacjach konfliktowych.

## **UWAGA:**

Odpowiedzialne i trwałe decyzje podejmujemy w wyniku zaistnienia trzech stanów JA, czyli działania z pozycji Dorosłego, przy zachęcającej zgodzie Rodzica i naturalnej radości Dziecka.

Ludzie prezentują cztery główne filozoficzne postawy życiowe w relacjach: „JA – INNI”

### **Ja jestem OK. – Ty jesteś OK.**

- mocna, zdrowa realistyczna postawa „wygrywającego” (osobowość integralna, **asertywna**).

### **Ja nie jestem OK. – Ty jesteś OK.**

- postawa osoby bezradnej, z poczuciem niższości, wycofującej się.

### **Ja jestem OK. – Ty nie jesteś OK.**

- postawa osoby, która czuje się ofiarą wykorzystywaną przez innych. Prowadzi do izolacji lub agresji.

### **Ja nie jestem OK. – Ty nie jesteś OK.**

- postawa przegrywającego, osoby, która utraciła radość i sens życia.

## **ISTOTA ASERTYWNOŚCI**

Asertywność to umiejętność otwartego i bezpośredniego wyrażania swoich myśli, uczuć, przekonań lub pragnień, ale w sposób respektujący uczucia, poglądy i opinie drugiego człowieka (rozmówcy). Asertywność jest ważna w sytuacjach konfliktowych, pozwala osiągnąć kompromis, bez rezygnacji z uznawanych wartości. Przydatna staje się szczególnie w sytuacji, gdy trzeba komuś odmówić. Odmowa staje się wtedy zwięzłym i stanowczym komunikatem, zawierającym słowo “nie” i krótkie wyjaśnienie przyczyn odmowy, ale bez agresji, złości czy usprawiedliwień.

## **Umiejętności asertywne**

Pojęcie *asertywność* stosuje się dla określenia pewnego rodzaju zachowania. Asertywność to alternatywa zachowań: biernego, agresywnego i manipulatorskiego. Asertywność to metoda harmonijnego życia w swoim terytorium. *AsertywnIE* - czyli jak mówić *NIE* bez lęku i poczucia winy. Zachowanie asertywne to umiejętność, dzięki której ludzie otwarcie wyrażają swoje myśli, preferencje, uczucia, przekonania, poglądy, wartości, bez odczuwania wewnętrznego dyskomfortu i nie lekceważąc rozmówców. W sytuacjach konfliktowych, umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis, bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznanych wartości. Ludzie asertywni potrafią powiedzieć „nie”, bez wyrzutów sumienia, złości czy lęku. Asertywność pozostaje w kontraście nie tylko z uległością, ale również z agresywnością - nie jest procesem wchodzenia we współzawodnictwo. Człowiek zachowujący się asertywnie nie kwestionuje prawa do bycia sobą, ale też nie podważa takiego samego prawa innych osób. Najczęstszym powodem, dla którego ludzie z poczucia przymusu robią coś, na co nie mają ochoty, są trudności z odmawianiem. Asertywna odmowa jest stanowcza, bezpośrednia i uczciwa. Asertywność nie jest cechą osobowości, co oznacza, że każdy może ją osiągnąć. Asertywna postawa interpersonalna oznacza komunikowanie otoczeniu dwóch przekazów: "Ja mam prawo być sobą. Ty masz prawo być sobą". Dzięki takiej postawie kontakty z innymi ludźmi stają się łatwiejsze i bardziej satysfakcjonujące. Aby opanować

umiejętność asertywnego postępowania, należy przede wszystkim poznać własne deficyty w tym zakresie. Niekiedy zdarza się, że kontakty interpersonalne są źródłem niepokoju i lęku. Niemal każdy z nas doświadczał takiej sytuacji, w której z trudem wyrażał swoje myśli, poglądy, emocje. Każdy zna choćby jedną osobę, z którą z łatwością nawiązuje kontakt, swobodnie podejmuje rozmowę, polemikę, broni własnego stanowiska. Nikt z nas nie jest asertywny w każdej sytuacji. Ktoś może być asertywny w kontaktach z bliskimi, ale pasywny wobec autorytetów zaś wobec obcych przejawiać agresję.

### Kształtowanie nowej postawy

Asertywność opiera się na poczuciu własnej godności i wartości. W znacznym stopniu sposób, w jaki zachowujemy się w stosunku do innych ludzi, zależy od obrazu własnej osoby i innych. Kształtowany jest przez to, co o sobie mówimy i myślimy. Jeśli wyposażymy się w pozytywne przekonania to zaczniemy w nie wierzyć i mieć inne mniemanie o sobie i otaczającym świecie. Zastąpienie destrukcyjnych i negatywnych uwag o sobie wartościowaniem i akcentowaniem cech pozytywnych to droga do zmian, ułatwiająca przeżywanie kryzysów i porażek.

Zaczniemy się cieszyć małymi sukcesami. Stawiamy sobie zadania na miarę swoich możliwości. Za swoje sukcesy nagradzamy się, nawet drobiazgami, a gdy poniesiemy klęskę nie rozpamiętujemy jej, bo nawet porażki są pożyteczne, a te doświadczenia mogą się przydać w kolejnej życiowej próbie.

Zachowania asertywne często mylone są z agresywnymi. Oznacza to, że zamiast zachęcać do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów, narzucane jest apodyktycznie własne zdanie. Rzadko przekonuje się rozmówców do wyrażania własnych opinii i na ogół niechętnie słucha teorii, które nie są zgodne z własnymi. W rezultacie działań agresywnych wykonuje się określone zadania i doprowadza, by inni wywiązali się ze swoich, ale dzieje się to kosztem wzajemnego szacunku oraz zaangażowania. Może pojawić się uczucie izolacji od innych, co sprawia, że praca zespołowa staje się trudna lub wręcz niemożliwa. Podwładni dostosowują się do żądań swoich przełożonych, ale nie angażują się w zlecone zadania i nie zawsze je popierają. Postawa przeciwną do agresywnej jest bierność. Oznacza to brak pewności siebie. Zwykle trudno jest w sposób jasny i zrozumiały wyrazić swoje myśli, wobec czego najczęściej następuje proces spełniania życzeń innych ludzi. Osoba bierna z reguły pracuje dla jednostek przejawiających zachowania agresywne lub tworzy z nimi zespół. W zespole takim, człowiek bierny pozwala innym kontrolować sytuację i unika odpowiedzialności, ponieważ brak mu wiary we własne możliwości.

Nasze zachowania zostały też zakodowane przez tradycyjne wychowanie, przedstawiona tabela ułatwi objaśnienie istoty zjawiska.

ZACHOWANIA DZIEDZICZONE KULTUROWO	PRAWA ASERTYWNOŚCI
Przedkładanie własnych potrzeb nad potrzeby innych świadczy o egoizmie.	Masz prawo myśleć przede wszystkim o sobie.
Popelnianie błędów jest kompromitujące. Zawsze trzeba postępować właściwie.	Masz prawo popełniać błędy.

Jeśli inni kwestionują Twoje uczucia, to sygnał, że są one niewłaściwe.	Sam wiesz najlepiej co czujesz. Inni nie mają prawa wypowiadać się nt. słuszności Twoich uczuć.
Nie należy wygłaszać swoich opinii. Należy słuchać i uczyć się od tych, którzy wiedzą więcej.	Zawsze masz prawo wyrazić swoją opinię.
Zawsze trzeba postępować logicznie i konsekwentnie.	Masz prawo zmienić zdanie i wybrać inny sposób działania.
Należy umieć się dostosować. Inni mają powody, by postępować w określony sposób.	Masz prawo protestować przeciwko działaniu wymierzonemu przeciwko Tobie.
Zadawanie pytań jest dowodem Twojej ignorancji.	Masz prawo zadawać pytania i prosić o wyjaśnienie.
Nie oczekuj zbyt wiele. Mogło być jeszcze gorzej.	Masz prawo negocjować warunki.
Nieelegancko jest epatować innych swoimi problemami.	Masz prawo prosić o pomoc i wsparcie.
Nikogo nie interesuje Twoje samopoczucie, zachowuj te informacje dla siebie.	Masz prawo mówić o swoim samopoczuciu.
Należy brać do serca czyjeś rady, zazwyczaj są słuszne.	Masz prawo ignorować rady innych.
Nieelegancko jest chwalić się swoimi osiągnięciami.	Masz prawo do uznania za swoje osiągnięcia.
Należy zawsze wyświadczać innym przysługi.	Masz prawo odmówić.
Nie wolno stronić od ludzi. Trzeba być towarzyskim.	Masz prawo do samotności.
Należy wyjaśnić innym powody swojego postępowania.	Masz prawo nie usprawiedliwiać się przed innymi.
Jeśli ktoś ma problemy, nie stój obojętnie.	Nie jesteś odpowiedzialny za problemy innych.
Należy umieć rozpoznać potrzeby i oczekiwania innych.	Masz prawo nie domyślać się jakie są oczekiwania i potrzeby innych.
Istnieją pewne zasady, nie wolno ich ignorować.	Masz prawo sam decydować o swojej reakcji na daną sytuację.

Pierwsze wrażenie może być nieco szokujące, ale jeśli zastanowić się głębiej... (?)

Trenowanie asertywności zakłada szacunek dla innych, a zarazem szacunek do siebie i obronę własnych praw. Pamiętaj - masz prawo być sobą! Tłumienie własnej indywidualności przynosi złość i gorycz, która często wyraża się w nietolerancji.

## ASERTYWNA ODMOWA

### KROK 1.

Zwróć uwagę na swoją pierwszą reakcję i zaufaj jej. Twoja pierwsza myśl jest ważna, określ na własny użytek swoje odczucia wynikające z prośby.

### KROK 2.

Daj sobie wystarczającą ilość czasu na podjęcie decyzji. Zadaj pytania, które pomogą zweryfikować Ci Twoją pierwszą reakcję. Nie odpowiadaj w pośpiechu, zadaj pytania dotyczące treści prośby np: na kiedy? Ile? gdzie? itp. Jeśli odpowiedzi na zadane przez Ciebie pytania spowodują zmianę Twego

wcześniejszego negatywnego nastawienia i uznasz, że chcesz spełnić prośbę to po prostu ją spełnij. Jeśli natomiast odpowiedzi na zadane przez Ciebie pytania utwierdzą Cię w przekonaniu, że nie chcesz spełnić prośby przejdź do kroku trzeciego.

### KROK 3.

Powiedz „nie” na samym początku swojej wypowiedzi, bez usprawiedliwiania się i tłumaczenia motywów swojej decyzji. Słowo „nie” wypowiedziane na początku niesie Twemu rozmówcy jasny przekaz co do decyzji jak została przez Ciebie podjęta. Warto zatroszczyć się, aby rozmówca miał jasność, że Twoje „nie” dotyczy tej jednej sprawy i nie godzi w niego jako człowieka, określ czego konkretnie nie zrobisz (powtórz treść prośby) np. *„Nie, nie pożyczę Ci pieniędzy....”*

### KROK 4.

Podaj prawdziwy powód odmowy – bez wykrętów, usprawiedliwień i pouczeń. Nie używaj określeń „muszę” i „nie mogę”. Sugerują one prosiącemu, że tak naprawdę masz ochotę spełnić tę prośbę – istnieją jedynie obiektywne przeszkody, które to uniemożliwiają. Prowokujesz tym rozmówcę do nalegania i podpowiadania Ci różnych rozwiązań. Jeśli jednak weźmiesz odpowiedzialność za swoją decyzję i nazwiesz wprost prawdziwe powody trudno będzie Cię naciskać. Np.: *„Nie, nie pożyczę Ci pieniędzy, bo mi nie oddajesz...”*

### KROK 5.

Możesz złagodzić wydzwięk odmowy, mówiąc o swoich odczuciach i postawach. Powiedz co czujesz w związku z zaistniałą sytuacją. Zadbaj o dobre relacje - np.: *„Nie, nie pożyczę Ci pieniędzy, bo mi nie oddajesz. Chcę żebyś wiedział, że bardzo Cię lubię i odmawianie Tobie nie jest łatwe, ale pieniędzy Ci nie pożyczę”*. Warto powiedzieć tylko to, co jest prawdziwe i co rzeczywiście może mieć wpływ na Wasze relacje.

## TECHNIKI ZACHOWAŃ ASERTYWNYCH:

**Technika „czterech kroków”**- polega ona na określeniu w jednym krótkim zdaniu, na czym polega problem (krok I); jakie w związku z tym przeżywasz rzeczywiste emocje (krok II), co proponujesz (krok III) i jakie to będzie miało konsekwencje dla dalszej relacji interpersonalnej (krok IV), np.:

*„Zwracając mi uwagę, podnosisz głos. Jest mi przykro, trochę głupio, a jednocześnie ogarnia mnie złość. Jeśli powiesz mi spokojnie o co dokładnie chodzi, będę mogła (mógł) znacznie lepiej zrozumieć zarzuty”*.

Wyrażenie emocji warto poprzedzić nazwaniem problemu. Najważniejsze, żeby niczego nie grać, nie udawać, czyli – nie oszukiwać. Wszelka nieautentyczność zostanie natychmiast rozszyfrowana.

**Technika „zdarłej płyty”** polega na wielokrotnym i stanowczym powtarzaniu zdania – klucza, oraz na parafrazie połączonej z wyrażaniem uczuć, np.:



*„Nie, nie pożyczę ci, bo mi nie oddajesz”, „ Rozumiem, że czujesz się dotknięty. Ja też nie chce, żeby nasze stosunki się popsuły, ale nie pożyczę ci, bo mi nie oddajesz”, „Owszem chętnie ci pomogę w innej sprawie, ale ci nie pożyczę, bo mi nie oddajesz”, itp.*

Konieczny jest stanowczy ton bez cienia wahania, który dobrze jest przeciwżyć. Technika „zdarłej płyty” umożliwia nie poddanie się destrukcyjnym emocjom i ułatwia obronę własnych interesów bez naruszania praw innych ludzi. Stosując ją, unikamy pułapki wpędzenia się w poczucie winy z powodu odmowy spełnienia czyichś żądań. Jest to bardzo skuteczny sposób obrony przed manipulacją i wywieraniem presji. Może być stosowany we wszystkich sytuacjach, w których bronimy naszych praw.

**Technika „zasłona z mgły”** bywa pożyteczna w sytuacji, gdy jesteśmy atakowani nie wprost, czyli kiedy ktoś się „czepia”, unikając otwartego mówienia, o co naprawdę chodzi. Na ogół w takich sytuacjach złości się i odpowiadamy atakiem, co powoduje potęgowanie wzajemnych żalów i pretensji. Technika ta polega na dopuszczeniu myśli i zakomunikowaniu możliwości, że w stawianych zarzutach jest część prawdy. Kluczowe jest używanie zwrotów: „*być może*” i „*chyba rzeczywiście*”, np.: „*Być może mogłam pospieszyć się z przygotowaniem obiadu. Chyba rzeczywiście wszystko leci mi z rąk*”. Wytracamy w ten sposób napastnikowi broń z reki, nie przekreślając zarazem możliwości porozumienia. Spokój obu zważnionych stron jest podstawowym warunkiem wspólnego ustalenia, o co tak naprawdę chodzi.

## 8. PODSUMOWANIE

Filozofia Letniej Akademii SORE osadzona jest mocno w kompetencjach trenerskich. Autorzy scenariuszy szkoleń jak i niniejszego opracowania przyjęli założenie, iż nie sposób świadomie i refleksyjnie pracować z grupą, jeśli nie przyswoi się podstawowych informacji na temat procesów grupowych, działań trenerskich na poszczególnych etapach szkolenia (jeśli taką formę miałyby mieć praca z grupą), oraz jeśli nie nabędzie się umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami towarzyszącymi pracy z ludźmi. Mowa tutaj np. o efektywnym i optymalnym zarządzaniu sobą w czasie, motywowaniu siebie i ludzi do pracy, radzeniu sobie z sytuacjami konfliktowymi, nabyciu umiejętności asertywnych oraz radzeniu sobie ze stresem (zarówno na poziomie długotrwałych zachowań, jak i na poziomie doraźnego radzenia sobie z efektami stresu). Cały zespół autorów żywi nadzieję, że potrzeby uczestników Letniej Akademii SORE choć w części zostały zaspokojone. Jednocześnie zachęcamy do kontynuowania tej pasjonującej ścieżki, jaką jest praca z ludźmi m.in. na sali szkoleniowej.

## 9. LITERATURA REKOMENDOWANA

- Aronson, E., Willson, T., Akert, R. (1997). *Psychologia Społeczna*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Berne E., (1987). *W co grają ludzie? Psychologia stosunków między ludzkich*. PWN, Warszawa
- Berne E., (1998) .*"Dzień dobry" ...i co dalej? Psychologia ludzkiego przeznaczenia*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań
- Cialdini, R. (1996). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Fijewska M., (2000).*Stanowczo łagodnie bez lęku*. WAB,
- Forsyth P., (2003). *Efektywne zarządzanie czasem*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Griffin E. (2003). *Podstawy komunikacji społecznej*. Gdańsk: GWP.
- Harris T.A., ( 1986).*W zgodzie z sobą i z tobą. Praktyczny przewodnik po analizie transakcyjnej*. IW PAX, Warszawa
- Helpa S., Witkowski T., (1999). *Psychologia konfliktów*. Oficyna Wydawnicza UNUS
- Kossowska M., Sołtysińska I., (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer
- McKay, M., Davis, M., Fanning, P. (2010). *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańsk: GWP
- Oyster, C, K. (2002). *Grupy*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Rogala-Marciniak, S., Marciniak, Ł. (2012). *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Sampson, E. (1996). *Porozumiewanie się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Seiwert L.,J., (1998). *Jak organizować czas*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sheridan Ch.,L., Radmacher A.,S., (1998). *Psychologia zdrowia*. Warszawa: Instytut Psychologii Zdrowia.
- Strelau J., (2003). *Psychologia. Podręcznik akademicki, tom 2*. Gdańsk: GWP.
- Terelak, J. F. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Thompson, P. (1998). *Sposoby komunikacji interpersonalnej*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Widerszal-Bazyl M., (1978). *Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć*, W: Przegląd Psychologiczny t. XXI, nr 2.
- Zimbardo, F, (1999). *Psychologia i życie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Quinn, R. E., Faerman, S., Thompson, M., McGarth, M. (2007). *Profesjonalne zarządzanie*. Warszawa: PWE.

## 10. WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik nr 1 - Moje predyspozycje do pracy w charakterze trenera

Załącznik nr 2 - MOJE ROLE W ZESPOLE

Załącznik nr 3 - Procedura U

Załącznik nr 4 - Złodzieje czasu

Załącznik nr 5 - Matryca Eisenhowera

Załącznik nr 6 - Bilans energii

Załącznik nr 7 - Opowieść o aligatorach

## 10.1. Załącznik nr 1 - Moje predyspozycje do pracy w charakterze trenera

za: Jarmuż S., Witkowski T., (2004). Podręcznik trenera. Wrocław: Moderator

1. Kiedy słucham innych, staram się odkryć słabe strony rozmówcy lub wychwycić informacje korzystne dla mnie:
  - a) Często
  - b) Czasami
  - c) Rzadko
2. Słuchając innych, zdarza mi się stracić koncentrację uwagi do tego stopnia, że nie potrafiłbym powtórzyć istoty wypowiedzi rozmówcy:
  - a) Często
  - b) Czasami
  - c) Rzadko
3. Kiedy z kimś rozmawiam i słyszę jakąś opowieść, staram się przypomnieć sobie coś podobnego, aby opowiedzieć, jak tylko rozmówca skończy swoją historię:
  - a) Często
  - b) Czasami
  - c) Rzadko
4. Kiedy ktoś opowiada o jakimś swoim problemie, staram się udzielić mu możliwie najlepszej rady:
  - a) Często
  - b) Czasami
  - c) Rzadko
5. Kiedy rozmowa zmierza w niepożądanym dla ciebie kierunku, potrafisz zbagatelizować problem przez obrócenie go w żart:
  - a) Często
  - b) Czasami
  - c) Rzadko
6. Kiedy słyszę dobry dowcip, pierwsza myśl, jaka mi przychodzi do głowy, to przypomnieć sobie jeszcze lepszy i opowiedzieć go:
  - a) Często
  - b) Czasami
  - c) Rzadko
7. Kiedy ktoś wypowiada swoje zdanie głośno i podniesionym tonem, jestem przekonany, że stara się mnie zaatakować:
  - a) Często
  - b) Czasami
  - c) Rzadko
8. Kiedy mam tremę bądź też ktoś mnie zdenerwuje, wiem dość dobrze jak to będzie się objawiało i jak długo będą trwały poszczególne objawy:

- a) Tak
  - b) Trudno powiedzieć
  - c) Nie
9. Jeśli mam do wyboru zagrać w grę, której zasady bardzo dobrze znam, lub nauczyć się nowej gry, bo właśnie pojawiła się okazja, wybieram:
- a) Starą grę
  - b) Nową grę
10. Należę do osób, które zadają innym sporo pytań:
- a) Tak
  - b) Raczej tak
  - c) Nie
11. W sytuacji społecznej, kiedy wystąpił jakiś problem organizacyjny:
- a) Staram się problem rozwiązać
  - b) Staram się ustalić osobę odpowiedzialną za ten problem
12. Kiedy udaję się na ważne spotkanie lub rozmowę, staram się dokładnie przygotować do rozmowy:
- a) Zawsze
  - b) Czasami
  - c) Nigdy
13. Kiedy ktoś na mnie krzyczy:
- a) Staram się bronić
  - b) Staram się uwolnić od tej osoby
  - c) Zadaję sobie pytanie o przyczynę wzburzenia tej osoby.
14. Kiedy bronię długo jakiegoś poglądu i zostaną mi przedstawione dowody na jego bezpodstawność:
- a) Staram się rozmyślić argumenty i osłabić dowody broniąc do końca swoich racji
  - b) Przyznaję rację stronie przeciwnej
15. Spójrz teraz na zegarek, zobacz dokładnie, która jest godzina. Zakryj go i poczekaj, kiedy miną - twoim zdaniem - 2 minuty. Nie licz w myślach sekund. Pomyliłeś się o:
- a) Mniej niż 15 sekund
  - b) Pomiędzy 15 a 30 sekund
  - c) Ponad 30 sekund.

**KLUCZ do psychotestu mierzącego predyspozycje do pracy w charakterze trenera**

Pyt. 1 a) 0 b) 1 c) 2	Pyt. 2 a) 0 b) 1 c) 2	Pyt. 3 a) 0 b) 1 c) 2
Pyt. 4 a) 0 b) 1 c) 2	Pyt. 5 a) 2 b) 1 c) 0	Pyt. 6 a) 0 b) 1 c) 2
Pyt. 7 a) 0 b) 1 c) 2	Pyt. 8 a) 2 b) 1 c) 0	Pyt. 9 a) 0 b) 2
Pyt. 10 a) 2 b) 1 c) 0	Pyt. 11 a) 2 b) 0	Pyt. 12 a) 2 b) 1 c) 0
Pyt. 13 a) 0 b) 0 c) 2	Pyt. 14 a) 0 b) 2	Pyt. 15 a) 2 b) 1 c) 0

Jeżeli na pytania psychotestu odpowiedziałś/-eś szczerze i uzyskałeś wynik:

0 – 14 pkt, to powinieneś bardzo intensywnie pracować nad samokontrolą w sytuacjach społecznych, zwrócić większą uwagę na innych i reagować mniej obronnie;

15 – 22, można powiedzieć, że jesteś dobrym kandydatem na trenera. Zidentyfikuj swoje słabsze sfery i pracuj nad nimi;

23 – 30, trudno o lepszy materiał na trenera! Rozwijaj nadal swoje umiejętności społeczne.

## 10.2. Załącznik nr 2 - MOJE ROLE W ZESPOLE

### Instrukcja:

Kwestionariusz ten składa się z siedmiu grup tematycznych (I-VII), w każdej znajduje się osiem stwierdzeń, które przyporządkowane są literom- a, b, c, d, e, f, g i h.

Dla każdej grupy twierdzeń masz do dyspozycji 10 punktów. Rozdziel je w taki sposób, aby najlepiej określić własne zachowania- możesz je rozdzielić na tyle stwierdzeń, ile tylko zechcesz. Punkty mogą być przyznane wszystkim stwierdzeniom, w zależności od tego, na ile oceniasz ich zgodność z własnym zachowaniem, ale też całe 10 punktów możesz przydzielić tylko na jedno stwierdzenie, jeśli uważasz je za najbardziej typowe dla siebie. Musisz jednak pamiętać, że przyznanych punktów nie może być ani mniej, ani więcej niż 10.

### Przykład:

I a- 3 pkt, b-2 pkt, c- 0 pkt, d- 0 pkt, e- 1 pkt, f- 1 pkt, g- 0 pkt, h- 3 pkt. Razem – 10 pkt

II a- 5 pkt, b- 0 pkt, c-0 pkt, d- 5 pkt, e- 0 pkt, f- 0 pkt, g- 0 pkt, h – 0 pkt. Razem- 10 pkt.

Dla sprawdzenia, czy rozdzieliłeś po 10 punktów na każdą grupę stwierdzeń punkty dla poszczególnych twierdzeń wpisz do pierwszej tabelki, która znajduje się na końcu kwestionariusza, a potem przenieś punktację z odpowiednich kolumn tabeli do drugiej tabeli, podsumuj w pionie i zapoznaj się z interpretacją wyników. Cały ten proces należy przeprowadzić starannie, aby przez nieuważne przepisywanie punktów nie zafałszować wyników.

	<b>I. Jaki potrafię wnieść wkład w pracę zespołu:</b>	LICZBA PUNKTÓW
a.	uważam, że potrafię szybko dostrzegać i wykorzystywać nowe możliwości	.....
b.	potrafię zgodnie pracować z bardzo wieloma różnymi ludźmi	.....
c.	pomysłowość jest jednym z moich naturalnych uzdolnień	.....
d.	moje zdolności polegają na tym, że potrafię wydobywać z ludzi ich najlepsze cechy, jeśli tylko spostrzegę, że mogliby być przydatni w pracy zespołu	.....
e.	moja osobiste efektywność przejawia się w wytrwałym dążeniu do celu	.....
f.	w celu uzyskania dobrych efektów w działaniu jestem gotów zaakceptować chwilową utratę popularności	.....
g.	zwykle mam świadomość tego, co jest realistyczne i nad czym warto pracować	.....
h.	potrafię zaproponować alternatywne rozwiązania problemu, bez wywoływania negatywnych emocji lub uprzedzeń	.....

	<b>II. Moje słabe strony w pracy w zespole mogą wynikać z tego, że...</b>	LICZBA PUNKTÓW
a.	nie potrafię się „rozluźnić”, chyba że spotkania są dobrze zorganizowane i prowadzone	.....
b.	jestem zbyt liberalny dla tych, którzy mając słuszny pogląd, nie potrafią go prawidłowo przekazać innym	.....



c.	mam tendencję do zbytnej gadatliwości, gdy grupa tworzy nowe pomysły	.....
d.	mój zwyczaj zachowywania dystansu powoduje, że trudno mi chętnie i entuzjastycznie przyłączyć się do kolegów	.....
e.	potrafię postępować w sposób autorytarny, jeśli trzeba wymusić zrobienie czegoś	.....
f.	trudno mi jest przewodzić grupie, może dlatego, że zbyt mocno reaguję na panującą w niej atmosferę	.....
g.	bywam zbyt pochłonięty własnymi pomysłami, czasem do tego stopnia, że tracę poczucie rzeczywistości	.....
h.	koledzy często uważają mnie za osobę, która niepotrzebnie martwi się o szczegóły i przewiduje, że wszystko może pójść w złym kierunku	.....

	<b>III. Kiedy jestem zaangażowany w pracę zespołową...</b>	LICZBA PUNKTÓW
a.	potrafię wywierać wpływ na ludzi bez wywierania na nich presji	.....
b.	moja czujność zapobiega błędom i niedopatrzonom	.....
c.	jestem gotów domagać się podjęcia działań, zamiast tracić czas na sprawy nie związane bezpośrednio z celem spotkania	.....
d.	mogę być uważany za osobę zdolną wносить oryginalne idee i pomysły	.....
e.	zawsze jestem gotów wycofać nawet dobry pomysł, jeśli jest to w interesie grupy	.....
f.	chętnie akceptuję wszelkie nowinki i poszukuję ich	.....
g.	wierzę w to, że moja zdolność obiektywnego osądu pomaga grupie w podejmowaniu prawidłowych decyzji	.....
h.	można na mnie polegać, że dopilnuję, aby praca została wykonana	.....

	<b>IV. Charakterystyczne dla mnie podejście do pracy grupowej wyraża się w tym, że...</b>	LICZBA PUNKTÓW
a.	staram się lepiej poznać moich kolegów	.....
b.	podejmuje starania, by zmienić punkt widzenia innych, ale nie obawiam się też pozostawania w mniejszości	.....
c.	zwykle potrafię udowodnić innym, że ich propozycje są błędne	.....
d.	mam talent do wcielania planów w życie	.....
e.	mam tendencję do unikania oczywistych, a wynajdowania niespodziewanych rozwiązań	.....
f.	jestem perfekcjonistą we wszystkim, czego się podejmuję	.....
g.	bez trudu podejmuję kontakty zewnętrzne	.....
h.	choć jestem zainteresowany wszystkimi punktami widzenia nie waham się przy wyborze jednego z nich, gdy trzeba podjąć decyzję	.....

	<b>V. Odczuwam satysfakcję z pracy, ponieważ...</b>	LICZBA PUNKTÓW
a.	lubię analizować sytuację i rozważać wszelkie możliwe wybory	.....
b.	interesuje mnie poszukiwanie praktycznych rozwiązań problemów	.....
c.	lubię mieć poczucie, że podtrzymuję dobre stosunki w pracy	.....
d.	mam duży wpływ na podejmowane decyzje	.....
e.	mogę spotykać ludzi, którzy mają coś nowego do zaoferowania	.....
f.	potrafię nakłonić ludzi do zgody na wspólnie ustalony kierunek działania	.....
g.	potrafię całkowicie wczuć się w to, co robię	.....
h.	lubię znaleźć sobie taką dziedzinę, w której mogę rozwijać swoją wyobraźnię	.....





		.....
--	--	-------

	<b>VI. Gdyby nagle powierzono mi trudne zadanie do wykonania w krótkim czasie i z nieznanymi ludźmi, to...</b>	LICZBA PUNKTÓW
a.	musiałbym mieć trochę czasu na dokładne przemyślenie tego, co i jak należy zrobić	.....
b.	podjąłbym współpracę z osobą wykazującą najbardziej pozytywne podejście	.....
c.	znalazłbym sposób na zredukowanie zakresu zadania, stosownie do możliwości powierzonej mi grupy	.....
d.	moje wrodzone poczucie obowiązkowości spowodowałoby, że zadbałbym o to, by zadanie zostało wykonane w terminie	.....
e.	zachowałbym spokój i zdolność do podejmowania trafnych decyzji	.....
f.	wykazałbym się stanowczością w realizacji celu, nawet mimo pewnych nacisków	.....
g.	byłbym gotów podjąć przewodnictwo gdybym czuł, że grupa nie czyni żadnych postępów w realizacji zadania	.....
h.	zainicjowałbym dyskusję, w nadziei, że przyczyni się ona do stymulowania nowych pomysłów i rozpoczęcia pracy	.....

	<b>VII. Jeśli kieruję rozwiązaniem problemów przez grupę, przejawiam następujące zachowania...</b>	LICZBA PUNKTÓW
a.	okazuję zniecierpliwienie wobec osób, które hamują postęp w pracach grupy	.....
b.	inni mają podstawy, by krytykować mnie za to, że jestem zbyt analityczny i nie mam odpowiedniej intuicji	.....
c.	moje stałe upewnianie się i sprawdzanie, czy praca jest dobrze zrobiona, może zahamować realizację zadania	.....
d.	łatwo się zniechęcam i mam tendencję do polegania na jednej czy dwóch osobach, które trochę mnie stymulują	.....
e.	trudno mi zacząć jakiegokolwiek działanie, zanim jego cel stanie się dla mnie zupełnie jasny	.....
f.	czasami trudno mi kompleksowo ująć całość zadania, jakie trzeba zrealizować	.....
g.	świadomie wymagam od innych tego, czego sam nie potrafię zrobić	.....
h.	kiedy napotykam wyraźny opór, mam trudności z przeforsowaniem swego punktu widzenia	.....

Jeśli wykonałeś już tę część ćwiczenia, to proszę wpisz rozkład punktów, które przyznałeś poszczególnym twierdzeniom do tabeli poniżej, w celu sprawdzenia, czy rozdzieliłeś po 10 punktów we wszystkich grupach twierdzeń.

Kategorie zachowań	Liczba punktów -								Razem
	a	b	c	d	e	f	g	h	
I									10
II									10
III									10
IV									10
V									10
VI									10
VII									10



Teraz przenieś punktację z odpowiednich kolumn tabeli do tabeli poniżej, podsumuj uzyskane punkty i zapoznaj się z interpretacją wyników.

Kategoria zachowań	W	K	P	PD	PS	A	DZ	KR
I	g.....	d.....	f.....	c.....	a.....	h.....	b.....	e.....
II	a.....	b.....	e.....	g.....	c.....	d.....	f.....	h.....
III	h.....	a.....	c.....	d.....	f.....	g.....	e.....	b.....
IV	d.....	h.....	b.....	e.....	g.....	c.....	a.....	f.....
V	b.....	f.....	d.....	h.....	e.....	a.....	c.....	g.....
VI	f.....	c.....	g.....	a.....	h.....	e.....	b.....	d.....
VII	e.....	g.....	a.....	f.....	d.....	b.....	h.....	c.....
Suma punktów								

Rola, w której uzyskałeś największą ilość punktów jest najbardziej optymalna dla Ciebie, w niej sprawdzasz się najlepiej, Twoja konstrukcja psychiczna odpowiednio współgra z Twoimi możliwościami intelektualnymi i emocjonalnymi właśnie wtedy, kiedy występujesz w tej roli.

Następna w kolejności punktacji, to rola dodatkowa, można powiedzieć „pomocna”, w pełnieniu której też jesteś dobry. Poniżej opis typowych cech dla danej roli uzupełniony o zestaw mocnych i słabych stron dla poszczególnych ról.

### OPIS RÓL PEŁNIONYCH W ZESPOLE:

#### WYKONAWCA

Konserwatywny, obowiązkowy, jego postępowanie można przewidywać, stanowczy, opanowany; wdraża w życie koncepcje i plany, pracuje wytrwale, systematycznie i efektywnie;

**MOCNE STRONY:** zdolności organizacyjne, praktycyzm, zdroworozsądkowe podejście, pracowitość, zdyscyplinowanie;

**SŁABE STRONY:** brak „elastyczności”, ostrożność wobec nowości i nie sprawdzonych pomysłów.

#### KIEROWNIK

Stanowczy, dominujący, ekstrawertyk, spokojny, pewny siebie, opanowany; czuwa nad właściwym kierunkiem pracy w trakcie realizacji celów zespołu, właściwie wykorzystuje czas, zna mocne i słabe

strony zespołu, dba o to, by każdy członek zespołu został odpowiednio wykorzystany.

**MOCNE STRONY:** zdolność do pozyskiwania ludzi i wykorzystywania ich uzdolnień, nie ma uprzedzeń, mocno skoncentrowany na osiągnięciu założonych celów

**SŁABE STRONY:** przeciętne zdolności intelektualne i twórcze

### **PRZEWODNIK**

Niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, dynamiczny, nerwowy, przyjazny w stosunku do ludzi; nadaje ton pracy zespołu, ukierunkowuje go na osiągnięciu celu, wskazuje priorytety, pilnuje porządku dyskusji.

**MOCNE STRONY:** energia, gotowość do przewyższania inercji i nieefektywności, samozadowolenie, łatwowierność;

**SŁABE STRONY:** łatwo daje się sprowokować, łatwo się irytuje, niecierpliwy.

### **POMYSŁODAWCA**

Dominujący, inteligentny, introwertyk indywidualista, elastyczny w myśleniu, nieortodoksyjny; poddaje i rozwija pomysły i strategie, zwracając uwagę na sprawy najważniejsze, wskazuje różnorodne możliwe podejścia do tego samego problemu;

**MOCNE STRONY:** duże uzdolnienia intelektualne, wyobraźnia, wiedza;

**SŁABE STRONY:** tendencje do niedoceniań szczegółów i nieprzestrzegania reguł, buja w obłokach.

### **POSZUKIWACZ**

Stanowczy, dominujący, ekstrawertyk entuzjasta, ciekawy, łatwo nawiązujący kontakty; poszukuje nowych pomysłów i idei, inicjuje kontakty zewnętrzne, prowadzi negocjacje w imieniu zespołu;

**MOCNE STRONY:** zdolność nawiązywania kontaktów, otwartość na wszelkie nowości, możliwość sprostania nowym wyzwaniom, inicjatywa;

**SŁABE STRONY:** tendencja do łatwego zniechęcenia się, gdy minie pierwsze zafascynowanie nowym zadaniem, słomiany ogień.

### **ANALITYK**

Inteligentny, stanowczy, introwertyk, rzeczowy dyskretny, starannie planujący działania; analizuje problemy, ocenia pomysły i sugestie, pomaga w podejmowaniu decyzji, czuwa nad realizacją zadań;

**MOCNE CECHY:** rozsądek, dyskrecja, trzeźwość myślenia;

**SŁABE STRONY:** brak zdolności do inspirowania i motywowania innych.

### **DUSZA ZESPOŁU**

Zrównoważony, ekstrawertyk, nie dominujący, pozytywnie nastawiony do ludzi, wrażliwy; wspiera

członków zespołu, eksponuje ich mocne strony (np. popierając ich pomysły), tuszuje słabsze, dba o dobrą atmosferę w zespole i życzliwe kontakty;

**MOCNE STRONY:** zdolność odpowiedniego reagowania w każdej sytuacji, stymulowanie dobrej atmosfery w zespole;

**SŁABE STRONY:** w momentach kryzysowych – niezdecydowanie.

### **KONTROLER**

Niespokojny, introwertyk, staranny, uporządkowany, sumienny, skrupulatny; dba o to, by zespół popełniał jak najmniej błędów, poświęca mu najwięcej uwagi i potrafi przynaglać do realizacji zadań;

**MOCNE STRONY:** perfekcjonizm, zdolność do doprowadzania spraw do końca;

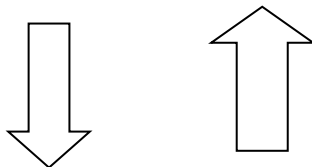
**SŁABE STRONY:** tendencja do martwienia się o drobiazgi, dążność do kontrolowania wszystkiego.

### 10.3. Załącznik nr 3 - Procedura U

Polega ona na odpowiedzi na siedem grup pytań:

1. W tym miejscu pytamy o stan zastany w obszarze, który nas interesuje

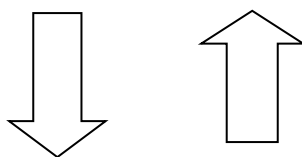
OBRAZ



7. Tu kreślimy docelowy obraz nowego, oczekiwanego rozwiązania

2. W tym obszarze zastanawiamy się nad konkretnymi rolami pełnionymi w związku z interesującą nas kwestią

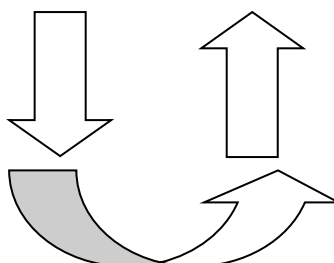
ROLE



6. Tu określamy ściśle kompetencje związane z nowelizacją zasad oraz dokonujemy przydziału zadań

3. Tu gromadzimy informacje dotyczące uregulowań decydujących o funkcjonowaniu danego obszaru

ZASADY



5. W tym miejscu zastanawiamy się nad oczekiwanymi zasadami, ewentualnie modyfikacją dotychczasowych

4. W tym momencie analizujemy szczegółowo wszystkie zgromadzone przez nas dane oraz informacje i się zastanawiamy, które z nich są korzystne i warto je kontynuować, które można zmodyfikować, a z których należy natychmiast zrezygnować.

## 10.4. Załącznik nr 4 - Złodzieje czasu

ZA: Kwestionariusz pochodzi z książki Lothara J. Seiwerta „Jak organizować czas”, 1998, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Dokonaj rozpoznania swoich złodziei czasu. Zaznacz jedną odpowiedź do każdego stwierdzenia. Zaznacz kratkę z odpowiedzią, która najbardziej odnosi się do Twoich doświadczeń lub poglądów wobec podanych sytuacji.

Sytuacje	Tak, prawie zawsze	Tak, często	Tak, czasem	Prawie nigdy
Telefon stale mi przeszkadza, a rozmowy z interesantami przeważnie są zbyt długie				
Przez ciągłe przyjmowanie ludzi z zewnątrz nie mogę się zająć właściwą pracą				
Zebrania na ogół trwają zbyt długo i często wynik tych posiedzeń mnie nie zadowala				
Poważne, tj. czasochłonne i w związku z tym nieprzyjemne zadania odkładam przeważnie na później albo mam kłopoty z doprowadzeniem ich do końca, bo nie mam do tego głowy (chroniczne odkładanie)				
Brak mi jasnych priorytetów i próbuję załatwić na raz zbyt wiele spraw. Za bardzo się rozdrabniam i za mało koncentruję się na sprawach najważniejszych				
Harmonogramów i terminów dotrzymuję często jedynie pod presją czasu, dlatego, że stale wypada mi coś nieprzewidzianego albo biorę sobie za dużo na głowę				
Mam za dużo papierów na biurku; za dużo czasu poświęcam na prace papierkowe. Nie mogę powiedzieć, abym na biurku utrzymywał porządek				
Komunikacja z innymi często pozostawia wiele do życzenia. Spóźniona wymiana informacji, nieporozumienia, a nawet tarcia, są u nas na porządku dziennym				
Zlecanie spraw do załatwienia innym osobom rzadko tak naprawdę mi się udaje i często muszę załatwiać sprawy, które mógłby załatwić ktoś inny				
Z trudem przychodzi mi odmawianie, kiedy inni czegoś chcą ode mnie, a ja mam wystarczająco dużo własnej pracy				
W mojej koncepcji życia brak właściwie jasno określonych celów zarówno zawodowych jak i osobistych. Często nie potrafię dopatrzeć się sensu w tym co robię przez cały dzień				
Czasem brak mi koniecznej samodyscypliny do zrealizowania zaplanowanych przedsięwzięć				
<b>Podsumuj krzyżyki w rubrykach i podsumuj wszystkie punkty</b>	<b>x 0</b>	<b>x 1</b>	<b>x 2</b>	<b>x 3</b>
	<b>=0</b>	<b>+.....</b>	<b>+.....</b>	<b>+.....</b>
	<b>=.....pkt</b>			

Klucz:

**0-17 punktów**

W ogóle nie umiesz zaplanować swojego czasu i pozwalasz, żeby inni Toba kierowali. Nie potrafisz kierować porządnie ani samym sobą, ani innymi. Gospodarując czasem rozpocznes nowe życie pełne sukcesów.

**18- 24 punkty**

Próbujesz zapanować nad czasem, ale brak Ci często koniecznej konsekwencji, aby odnieść sukces.

**25- 30 punktów**

Dobrze gospodarujesz czasem, a możesz jeszcze lepiej

**31- 36 punktów**

Gratulacje, jeśli tylko odpowiedziałeś uczciwie wobec samego siebie ! jesteś przykładem dla każdego, kto chce nauczyć się obchodzić z czasem. Pozwól innym korzystać z Twojego doświadczenia i przekaz dalej „Jak organizować czas”.

## 10.5. Załącznik nr 5 - Matryca Eisenhowera

### KROK 1

W środkowej kolumnie ponumeruj i wypisz 10 zadań, które masz wykonać **pierwszego dnia** po powrocie z Letniej Akademii SORE. Nie zastanawiaj się teraz nad planowaną kolejnością zadań, ich ważnością czy pilnością. Po prostu wypisz te, które po przemyśleniu przychodzą Ci do głowy. Dla potrzeb tego ćwiczenia zadań powinno być 10- nie mniej i nie więcej.

Kryterium pilności	Nr i nazwa zadania/działania	Kryterium ważności

### KROK 2

Pierwsza kolumna po lewej stronie to miejsce na ustalenie rangi WAŻNOŚCI danego zadania.

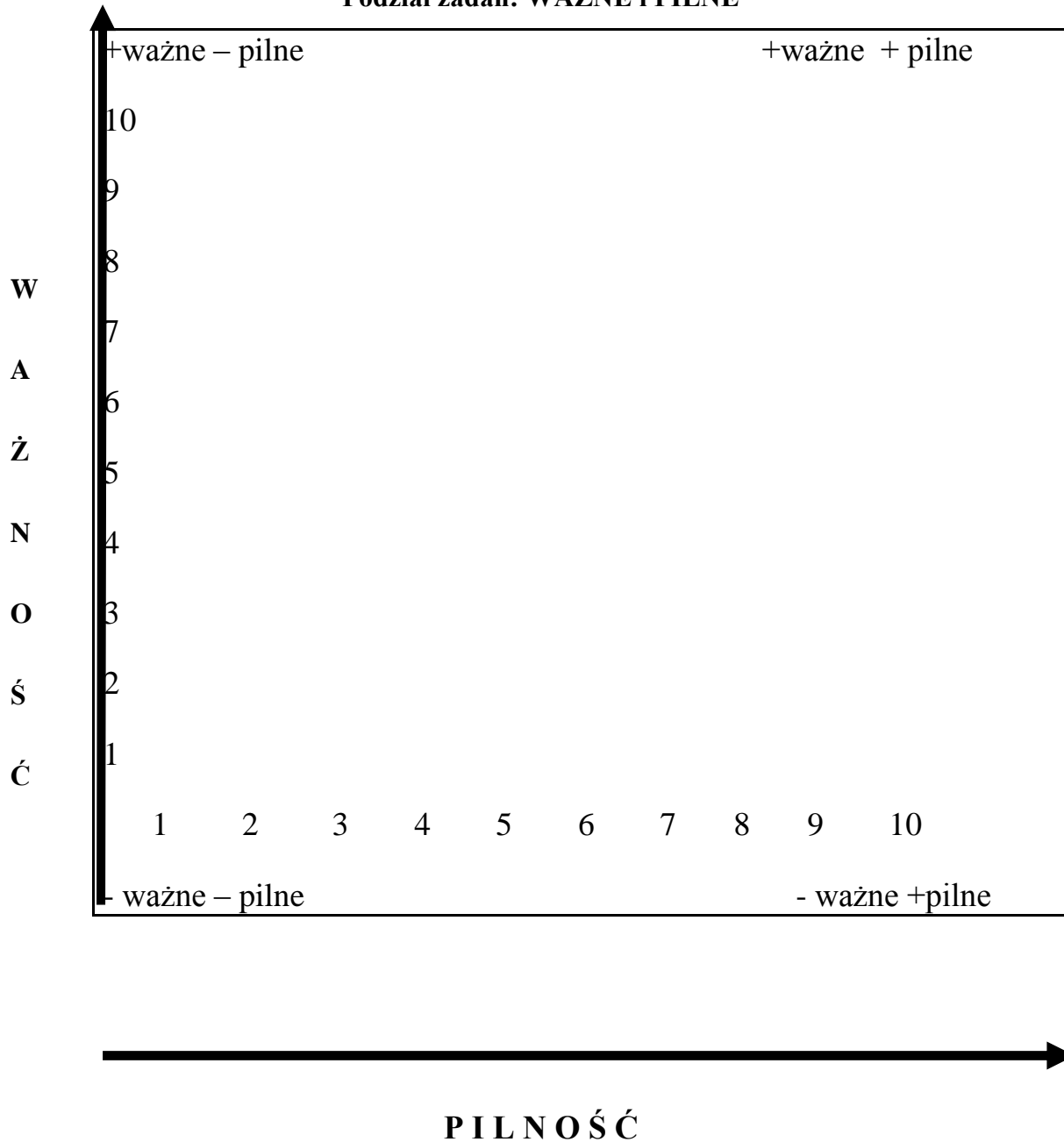
Kolumna po prawej to kryterium PILNOŚCI (pierwszeństwo wykonania w kontekście wszystkich zgromadzonych zadań).

Do każdego zdania przypisz kryterium ważności i pilności zakładając, że ranga 10pkt to zadania maximum, a 1pkt to minimum. Tylko jeden raz możesz użyć każdej rangi.

**KROK 3** - Na podstawie rozpisanych wartości, każde Twoje zadanie uzyskało dwie wartości, które nanieś teraz na układ współrzędnych.



**Podział zadań: WAŻNE i PILNE**



**KROK 4**

Porównaj teraz powyższy układ współrzędnych z Matrycą Eisenhowera...

### **A. Rzeczy ważne i pilne**

Wymagają natychmiastowego działania lub wykonania w najbliższej przyszłości

### **B. Zadania ważne i mało pilne**

Zaliczamy tu działania istotne, ale takie, które możemy odłożyć na potem. **Przyłóż się do tego i wykonaj osobiście. Ustal kiedy planujesz to wykonać.**

### **C. Mniej ważne i pilne**

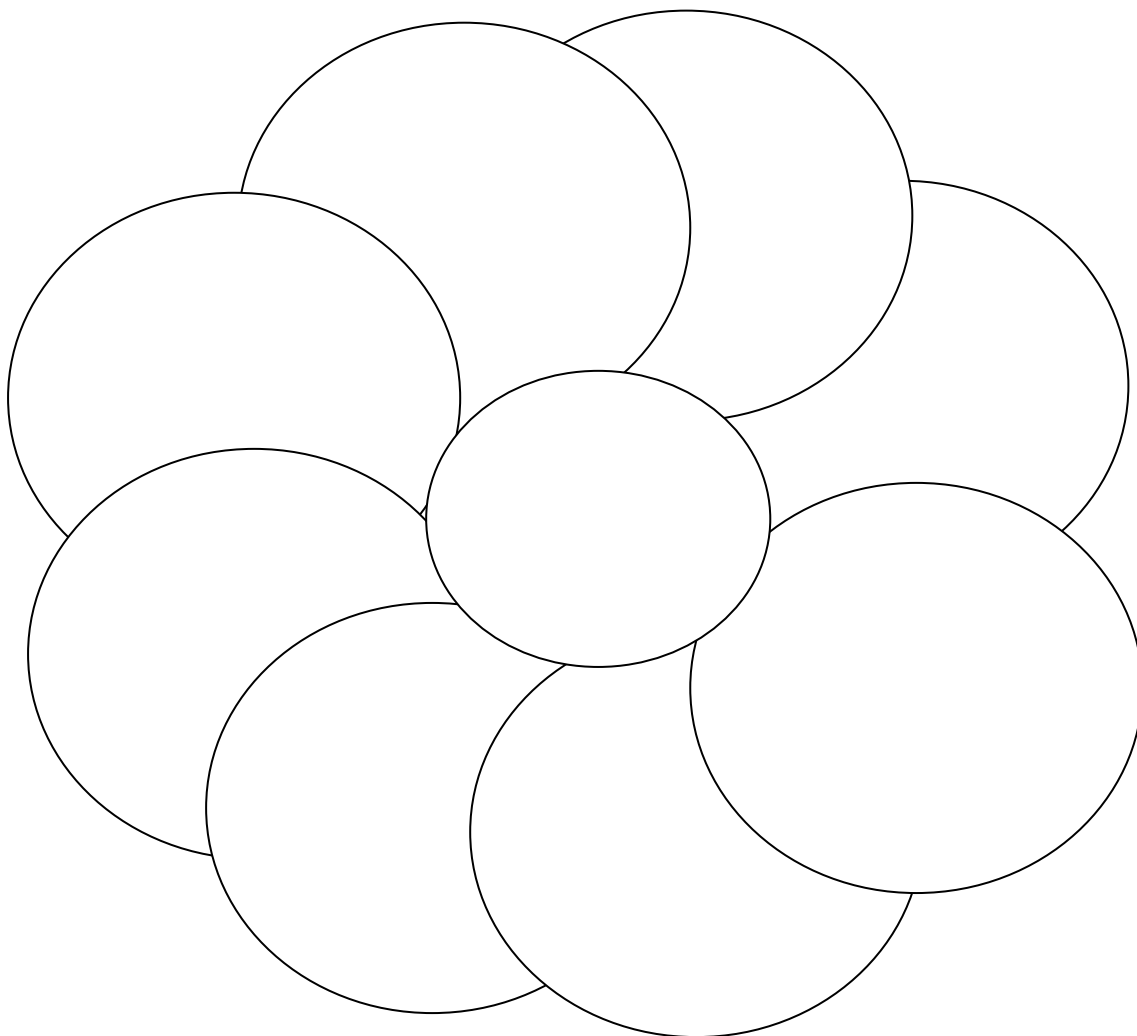
Zaliczymy tu czynności drugorzędne pod względem ważności, które w pewnym momencie stały się rzeczami pilnymi. Jeśli sam nie możesz się tym zająć, zleć do wykonania innym osobom, z możliwością kontroli i ustal termin wykonania.

### **D. Mało ważne i mało pilne (np. rutynowe)**

To kategoria działań, które na liście Twoich priorytetów powinny znaleźć się na samym końcu. Niewykluczone, że są to działania, które powinno się „wyrzucić do kosza”.

## 10.6. Załącznik nr 6 - Bilans energii

1. Wybierz 8 najbardziej angażujących Cię ról jakie pełnisz obecnie. Każdą z ról wpisz w jeden płatek kwiatka.
2. Teraz zastanów się po kolei nad każdą z pełnionych ról oraz dokonaj rozpoznania bilansu energii w następujący sposób:
  - a) każdą rolę oszacuj na skali 0 do -10 pod kątem tego na ile dana rola Cię wyczerpuje, ile potrzebujesz energii na pełnienie jej;
  - b) każdą rolę oszacuj na skali 0 do +10 pod kątem tego na ile dana rola dodaje Ci energii, na ile Cię wzmacnia.
3. Zsumuj wyniki w wydatkowania i uzyskiwania energii w każdym płatkunku, a następnie w całym kwiatku (zsumuj wszystkie jednostkowe wyniki płatków).



## 10.7. Załącznik nr 7 - Opowieść o aligatorach

Za górami, za lasami, dawno temu żyła sobie piękna o Roksana. Była ona szaleńczo zakochana w młodym, równie pięknym jak ona Mirosławie. Ukochany mieszkał na lewym brzegu wielkiej rzeki, a Roksana na prawym. W rzece, która rozdzielała kochanków aż roiło się od aligatorów ludojadów. Roksana zapragnęła przedostać się przez rzekę do swego ukochanego. Niestety jedyny most na rzece został zerwany. Roksana udała się więc do Sindbada - kapitana stateczku rzecznoego, prosząc go przewieźć ją na drugi brzeg. On odrzekł, że chętnie to zrobi. Postawił jednak warunek – przed przeprawą dziewczyna ma pójść z nim do łóżka. Nie wahając się ani chwili Roksana odmówiła. Natychmiast pobiegła do swego przyjaciela Lutka, aby poskarżyć się mu na swój los. Lutek nie chciał być zamieszany w tę historię.

Roksana zrozumiała, że nie pozostaje jej nic innego jak przyjąć warunki Sindbada. Sindbad spełnił obietnicę i odwiózł ją w ramiona Mirosława. Gdy Roksana dotarła na miejsce i opowiedziała Mirosławowi o swej eskapadzie (przecież zrobiła to aby móc przepłynąć przez rzekę!), kochanek odepchnął ją z pogardą. Ze złamanym sercem, przygnębiona Roksana zwraca się ze swą smutną historią do Zdzicha. Zdzich współczując Roksanie odszukał Mirosława i dotkliwie go pobił. Roksana była zadowolona z tego, że ukochany dostał za swoje!

Słońce zachodzi za górami i słyszymy jak Roksana śmieje się z Mirosława.

### INSTRUKACJA

Przeczytaj bajkę, a następnie uszereguj postacie według własnej decyzji o tym kto z bohaterów opowieści zachował się honorowo. Każdej z nich przypisz cyfrę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „najbardziej honorowo”, a 5 „najmniej honorowo” – czyli najbardziej niecie.

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....