

2017

04

KONSPEKT – TRENING PRACY ZESPOŁOWEJ



Małe Wielkie Zmiany

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Copyright by Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, 2017

Przedruk materiałów w całości lub w części jest możliwy wyłącznie za zgodą wydawcy. Cytowanie oraz wykorzystywanie treści jest dozwolone z podaniem źródła.

Wersja elektroniczna dostępna pod adresem:

<http://wss.org.pl/>



Wydawca:

Wrocławská Spółdzielnia Socjalna

ul. Bogedaina 5 50-514 Wrocław

tel. 71/ 730-701-175

e-mail: wroclawskaspoldzielniasocjalna@gmail.com

Opracowanie merytoryczne: Magdalena Czochara

Korekta językowa: Joanna Kot

Korekta techniczna: Lucyna Pachciarz

Grafika i skład: Wrocławská Spółdzielnia Socjalna

WROCLAW 2017

biuro@spoldzielnie.org

www.spoldzielnie.org/innowacje



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny





SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	4
ROLE W ZESPOLE I MOJE MIEJSCE W ZESPOLE	6
WIZJA PRACY ZESPOŁU	12
PRACA W ZESPOLE ZADANIOWYM I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW	13
ROLA LIDERA I WYKONAWCY W ZESPOLE	15
ZAPOBIEGANIE KONFLIKTOM W GRUPIE	19
PODEJMOWANIE DECYZJI	23



WPROWADZENIE

Zespół zanim osiągnie wysoki poziom efektywności przechodzi kilka wyraźnych etapów rozwoju. Formowania, docierania, normowania, i współdziałania. Poniższy konspekt posłuży Akompaniatorom do przeprowadzenia treningu pracy zespołowej obejmującego zajęcia grupowe dla osób bezdomnych zatrudnionych w miejscu pracy.

CZAS TRWANIA TRENINGU:

Trening pracy zespołowej obejmuje 6 warsztatów uwzględniających 8 bloków tematycznych:

1. Skuteczna komunikacja w zespole pracowniczym
2. Działania lidera na poszczególnych etapach procesu grupowego – formowania się zespołu
3. Czynniki wpływające na sukces zespołu – wzajemna motywacja i demotywacja, budowanie zaangażowania
4. Akceptacja różnorodności w zespole pracowniczym
5. Wyznaczanie celów osobistych i zawodowych
6. Pokonywanie osobistych barier blokujących aktywność zawodową
7. Rozwiązywanie konfliktów w zespole pracowniczym
8. Umiejętność radzenia sobie ze stresem.


trwających po 4, 5–5 godzin dydaktycznych (1h dydaktyczna = 45 min). Łączna maksymalna liczba godzin dydaktycznych przeznaczonych na realizację całego treningu wynosi zatem 40 godzin.

ZAGADNIENIA MERYTORYCZNE:

Poniżej zaproponowane scenariusze¹ zajęć grupowych (warsztatowych) składających się na trening obejmują zagadnienia związane z pracą zespołową. Poruszane tematy dotyczą zarówno warunków tworzenia, jak i funkcjonowania zespołu. Uczestnicy zajęć dowiedzą się jak budować swój zespół, jak pracować w grupie, doceniać i efektywnie wykorzystywać indywidualne predyspozycje każdego członka zespołu. Zaproponowane zagadnienia mają charakter obowiązkowy:

1. Role w zespole i moje miejsce w zespole (w tym: akceptacja różnorodności w zespole pracowniczym)

¹ Scenariusze zaczerpnięto z Łukaszewicz A., Ulanowicz- Pęcherzyk B. Ścieżka edukacyjna Projektu „Partnerstwo Muflon”. Poradnik metodyczny. PDF. <http://docplayer.pl/5732856-Sciezka-edukacyjna-projektu-partnerstwo-muflon-poradnik-metodyczny-opracowanie-alicja-lukaszewicz-boguslawa-ulanowicz-pecherzyk.htm> 21-10-2017 oraz z opracowania powstałego w ramach projektu nr POKL.03.03.04-00-156/12 „Jestem przedsiębiorczy – innowacyjny program nauczania podstaw przedsiębiorczości i ekonomii w praktyce” realizowanego przez Fundację Wrota Edukacji – EduGate oraz Centrum Kompetencji Grupa Szkoleniowo-Doradcza A. Gawrońska Sp. J.

- 
2. Wizja pracy zespołu (w tym: czynniki wpływające na sukces zespołu, wzajemna motywacja i demotywacja, budowanie zaangażowania)
 3. Praca w zespole zadaniowym i rozwiązywanie konfliktów (w tym: skuteczna komunikacja w zespole pracowniczym)
 4. Rola lidera i wykonawcy w zespole (w tym: działania lidera na poszczególnych etapach formowania się zespołu)
 5. Zapobieganie konfliktom w grupie (w tym: rozwiązywanie konfliktów w zespole pracowniczym i radzenie sobie ze stresem)
 6. Podejmowanie decyzji (w tym: wyznaczanie celów zawodowych i osobistych oraz pokonywanie barier blokujących aktywność zawodową)

W miarę możliwości czasowych i finansowych podmiotu (Spółdzielni) – wskazane jest by rozszerzyć trening o następujące zagadnienia merytoryczne dotyczące: zarządzania budżetem, aktywnego słuchania, asertywności, zarządzania sobą w czasie, planowania i organizowania pracy, czy organizacji dnia.

CEL OGÓLNY TRENINGU:

Wyposażenie osób bezdomnych w wiedzę i umiejętności z zakresu pracy zespołowej, a szczególnie:

- zdobyciu wiedzy z zakresu zasad budowania zespołu i pracy w grupie;
- przećwiczenia umiejętności w zakresie podejmowania decyzji oraz oceny ich skutków,
- określania mocnych i słabych stron własnej osobowości,
- komunikowania się w sytuacjach trudnych społecznie,
- zwiększenia świadomości wpływu jednostki na wyniki zespołu i zespołu na prace poszczególnych członków zespołu.

METODY PRACY:

W czasie treningu przewidziano wykorzystanie metod asymilacji wiedzy (metod podających) zakładających aktywność poznawczą – Akompaniator powinien wykorzystać interaktywne formy pracy z grupą, takie jak wykład interaktywny, wykład problemowy czy dyskusja moderowana. Ćwiczenia w grupach: analiza doświadczeń własnych uczestników lub/i zastosować metody i techniki aktywizujące tj.: metody studium przypadku (analiza przypadku), metody sytuacyjnej (kształcenie umiejętności przywódczych – kierowniczych), dyskusji: w grupie, panelowej (uczestnicy panelu: 2-3 osoby z grupy lub zespołu), dyskusji zespołowej, dyskusji wielokrotnej (dyskusje w małych grupach na ten sam temat, a lider każdej z grup przedstawia wyniki prac wszystkim uczestnikom szkolenia), sesji nowych pomysłów (burza mózgów). Dobór metod, technik i narzędzi szkoleniowych uzależniony jest od Akompaniatora.

NARZĘDZIA/ŚRODKI DYDAKTYCZNE:

W trakcie zajęć prowadzący winien wykorzystać takie narzędzia jak: flip chart, kolorowe pisaki (dla prowadzącego i uczestników), prezentacje multimedialne tematyczne, ćwiczenia, czyste kartki dla uczestników

ROLE W ZESPOLE I MOJE MIEJSCE W ZESPOLE

CEL: Uświadomienie uczestnikom ról i odpowiedzialności w pracy zespołowej – praca nad akceptacją różnorodności w zespole pracowniczym.

METODY PRACY: aktywizujące, burza mózgów, dyskusja

POMOCE: duże arkusze papieru, flamastry, kolorowe klocki, napisy z poszczególnym przydziałami ról: lider, despota, maruder, pesymista, optymista, poszukiwacz, perfekcjonista, obserwator.

PRZEBIEG:

Lp.	Zagadnienia merytoryczne	Czas	Metody i/narzędzia	Dodatkowe wskazówki
1.	Wprowadzenie i integracja grupy	30 min	Pogadanka Krąg otwierający	Podanie tematu zajęć i czasu w jakim będzie przebiegać Pytania: Odpowiedz, z jakim nastawieniem uczestniczysz w zajęciach?
2.	Zdefiniowanie pojęcia ZESPÓŁ	60 min	Praca w grupach	Zebranie nastrojów i wyjaśnienie ewentualnych niepokojów W czterech podgrupach spróbujcie zdefiniować pojęcie dobry zespół – Co dla was znaczy? Czym powinien się charakteryzować? Omówienie zadań na forum i dyskusja. Zwrócenie uwagi na słowa klucze współpracy, uważności na drugiego człowieka, podziału odpowiedzialności
3.	Przerwa	15 min		
4.	Budowanie zespołu	60 min	Praca w grupach/ klocki	Uczestnicy zostają podzieleni na dwa zespoły, w których zostają przydzielone role: lider, despota, maruder, pesymista, optymista, poszukiwacz, perfekcjonista, obserwator (Akompaniator na kartce przydziela role – role są znane tylko dla trenera i osoby, która ją otrzymała). Role nie są zgodne z zachowaniem i postępowaniem uczestnika. Zadaniem uczestników jest zbudowanie budynku dla spółdzielni socjalnej, w której razem będą pracować. W tym czasie prowadzący obserwuje grupę. Omówienie ćwiczenia ze zwróceniem uwagi na: Jakie role były w zespole, jak odbierali tę rolę poszczególni członkowie zespołu ?
5.	Zasady budowania zespołu	60 min	Prezentacja multimedialna	Omówienie faz budowania zespołu, charakterystyki pracy zespołowej
6.	Role w zespole	60 min	Praca indywidualna/ kwestionariusz z pytaniami Zał. 1 Kwestionariusz	Wypełnienie kwestionariusza z rolami w zespole – przy wsparciu Akompaniatora. Role w zespole: Celem tego kwestionariusza jest określenie optymalnych ról, jakie w zespole może spełniać osoba, która go wypełni. W każdej z siedmiu sekcji, zawierającej po osiem pytań, trzeba przydzielić dokładnie 10 punktów do zdań, które uważacie, że najlepiej opisują Wasze zachowanie w pracy zespołowej. Punkty mogą być przydzielone do kilku zdań, w skrajnych przypadkach, można je przypisać do jednego zdania, bądź do wszystkich. Na zakończenie należy wpisać wyniki do tabelki znajdującej się po kwestionariuszu Po wypełnieniu ankiety uczestnicy siadają w tym samym zespole i dzielą się refleksjami na temat wyników badań oraz dopowiadają jeszcze informacje na temat danej osoby np. Zauważyłem jeszcze, że doskonale sobie radzisz z agresją innych, lub potrafisz tak ciepło popatrzeć, że mam ochotę z Tobą rozmawiać o wszystkim. Informacje od grupy są zapisywane na osobnej kartce. Po zakończeniu ćwiczenia uczestnicy zbierają się w forum i podsumowują ćwiczenie ze zwróceniem uwagi na: <i>Co mnie zadziwiło?, Czego nowego dowiedziałem się na swój temat?</i>
7.	Przerwa	15 min		
8.	Podsumowanie warsztatów	30 min	Pogadanka	Krąg zamykający zajęcia – Z jakimi emocjami kończę dzisiejszą pracę?

ZAŁĄCZNIK NR 1
KWESTIONARIUSZ RÓL ZESPOŁOWYCH R. Meredith Belbin

Opracowanie na podstawie autoryzowanego przekładu Barbary Kożusznik i Doroty Ekiert Grabowskiej (1994) oraz badań walidacyjnych Stanisława A. Witkowskiego i Sławomira Ilskiego (2000)²

INSTRUKCJA

Kwestionariusz ten składa się z szeregu zdań, dotyczących funkcjonowania ludzi w grupie. Twoim zadaniem jest rozdzielenie punktów między te zdania, które najlepiej opisują Twoje funkcjonowanie w grupie. Nie ma tu takich zdań, których mógłbyś się wstydzić lub obawiać. Nie ma tu zdań dobrych albo złych. Każde wybrane przez Ciebie zdanie jest równie dobre, jak każde inne, jeśli tylko zrobiłeś je szczerze, gdyż w badaniu tym chodzi o jak najlepsze poznanie Ciebie dla Twojego własnego dobra.

Każdą z siedmiu części kwestionariusza wypełnij w następujący sposób:

- 1) przeczytaj daną część kwestionariusza w całości;
- 2) zastanów się, które zdania najlepiej Cię opisują;
- 3) masz do dyspozycji 10 punktów. Możesz przydzielić 10 punktów tylko jednemu zdaniu, które doskonale opisuje Twoje zachowanie w grupie lub też rozdzielić 10 punktów pomiędzy wszystkie lub niektóre zdania opisujące mniej lub bardziej adekwatnie Twoje zachowanie;
- 4) sprawdź, czy danej części kwestionariusza przydzieliłeś dokładnie 10 punktów.

A oto przykład dla pierwszej części kwestionariusza:

A – 1pkt, B – 0 pkt, C – 5 pkt, D – 0 pkt, E – 0 pkt, F – 0 pkt, G – 0 pkt, H – 4 pkt...

Sprawdź! Razem: 10 pkt.

Część I	Punkty
Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy...	
A Wydaje mi się, że szybko dostrzegam i umiem wykorzystać nowe możliwości	
B Mogę dobrze pracować z bardzo różnymi ludźmi	
C „Produkowanie” pomysłów to moja naturalna zdolność	
D Moja siła tkwi w tym, że potrafię z ludzi „wyciągnąć” to, co mają w sobie najlepszego, aby przyczynili się do osiągnięcia celów i zadań grupowych	
E Moja główna umiejętność polega na doprowadzaniu spraw do końca i wiąże się z efektywnością	
F Jestem w stanie przez jakiś czas zaakceptować niepopularność mojej osoby, jeśli prowadzi to do wartościowych wyników	
G Zwykle wyczuwam, co jest realistyczne i prawdopodobne, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu	
H Zwykle mogę zaproponować jakieś alternatywne wyjście bez uprzedzeń i niechęci	
Sprawdź! Razem: 10 pkt	
Część II	
Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej to dlatego, że...	
A Nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona	
B Mam skłonność do bycia wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane	
C Mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły	

² Kożusznik B. (1994). Psychologia w pracy menedżera. Katowice: wyd. UŚ.

Ilski S., Witkowski S.A. (2000). Walidacja Kwestionariusza Ról Zespołowych: A Self-Perception Inventory R. M. Belbina. Przegląd Psychologiczny, Tom 43, nr 1, s. 47-64.

D	Mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów	
E	Czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione	
F	Trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową	
G	Mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje	
H	Koledzy widzą mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć	
		Sprawdź! Razem: 10 pkt
Część III		
Gdy jestem wciągnięty razem z innymi w przygotowanie projektu...		
A	Mam skłonność do wywierania wpływu na ludzi, lecz bez wywierania na nich presji	
B	Moja czujność pozwala zapobiegać wielu pomyłkom i błędom	
	Jestem gotów kłaść nacisk na działanie, aby upewnić się, że narada nie jest stratą czasu lub, że prowadzi do utracenia z widoku głównego celu	
C	Zwykle można na mnie polegać, że wymyślę coś oryginalnego	
D	Zawsze jestem gotów uczynić dobrą sugestią przedmiotem zainteresowania całej grupy	
E	Zawsze poszukuję ostatnich nowinek, nowych odkryć i wyników badań na określony temat	
F	Mam przekonanie, że moja umiejętność wydawania sądu może pomóc w podjęciu odpowiednich decyzji	
G	Moją specjalnością jest zorganizowanie najbardziej znaczącej części pracy	
		Sprawdź! Razem: 10 pkt
Część IV		
Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest...		
A	Rzeczywiście interesuję się bliższym poznaniem moich kolegów	
B	Nie mam oporów przed przeciwstawianiem się zdaniu większości	
C	Zwykle potrafię przyjąć taką linię argumentacji, aby obalić błędny punkt widzenia	
D	Sądzę, że mam szczególny talent do wprowadzania pomysłów w życie, gdy plan ma być zastosowany	
E	Mam skłonność do unikania tego, co oczywiste i do zaskakiwania czymś niespodziewanym	
F	Doprowadzam to, czego się podejmę do perfekcji	
G	Jestem gotów do nawiązywania i wykorzystywania kontaktów poza grupowych, jeśli jest to potrzebne	
H	Nawet jeśli interesuje mnie wiele aspektów sprawy, nie mam problemów z podjęciem decyzji co do wyboru rozwiązania	
		Sprawdź! Razem: 10 pkt
Część V		
Czerpię satysfakcję z pracy, gdyż...		
A	Cieszy mnie analizowanie sytuacji i rozważanie możliwości wyboru	
B	Interesuje mnie znalezienie praktycznych rozwiązań problemów	
C	Lubię mieć przekonanie, że sprzyjam kształtowaniu dobrych kontaktów międzyludzkich w pracy	
D	Lubię mieć duży wpływ na decyzje	
E	Cieszę się z kontaktów z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania	
F	Jestem w stanie doprowadzić do zgody w ważnych dla pracy sprawach	
G	Wczuwam się w moją część zadania, jeśli pragnę poświęcić zadaniu całą swoją uwagę	

H	SYZLubię znaleźć taki obszar, który pobudza moja wyobraźnię	
		Sprawdź! Razem: 10 pkt
Część VI		
Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanymi mi osób...		
A	Mam ochotę zaszyć się w kącie, aby wymyślić sposób na wyjście z impasu..	
B	Byłbym gotów do współpracy z osobą, która wykazała najbardziej pozytywne nastawienie	
C	Znalazłbym sposób na zmniejszenie skali zadania przez ustalenie, co mogłyby zrobić poszczególne jednostki	
D	Moje naturalne wyczucie spraw pilnych pozwoli na postępowanie zgodnie z planem	
E	Z pewnością zachowam spokój i zdolność do trzeźwego osądu	
F	Mimo nacisków zachowam stałość celu	
G	Byłbym przygotowany do przejęcia konstruktywnego kierownictwa, jeśli stwierdziłbym, że grupa nie robi postępu	
H	Zainicjowałbym dyskusję w celu stymulowania nowych pomysłów, rozwiązań	
		Sprawdź! Razem: 10 pkt
Część VII		
W odniesieniu do problemów, za które jestem w grupie odpowiedzialny...		
A	Mam skłonność do ujawniania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów	
B	Inni mogą mnie krytykować za to, że jestem analityczny i niedostatecznie opieram się na intuicji	
C	Moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu	
D	Mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”	
E	Trudno mi rozpocząć, jeśli cele nie są dla mnie jasne.	
F	Czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją	
G	Mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić	
H	Waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją	
		Sprawdź! Razem: 10 pkt

ARKUSZ OBLICZENIOWY KWESTIONARIUSZA RÓL ZESPOŁOWYCH

Przenieś wyniki z arkusza testowego wyników do tablicy klucza. Dodaj punkty wpisane w każdej kolumnie w celu obliczenia liczby punktów przypisanych poszczególnym rolom grupowym.

Typ/ Część	PO	NL	CZA	SIE	CZK	SĘ	CZG	PER
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								



PO - praktyczny organizator
NL - naturalny lider
CZA - człowiek akcji
SIE - siewca (człowiek idei)

CZK - człowiek kontaktów
SĘ - sędzia
CZG - człowiek grupy
PER - perfekcjonista

TABELA NORM (dla SIE, CZK, NL, SĘ, PO, PER: N = 188 - K + M; dla CZA, CZG: N = 92 - K, 96 - M)

Rola/ Wyniki	Bardzo niskie	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie
PO	0 - 3	4 - 8	9 - 13	14 - 18	19 - 21
NL	0 - 1	2 - 4	5 - 8	9 - 12	13 - 15
CZA	0 - 1 K	2 - 6 K	7 - 11 K	12 - 17 K	18 - 20K
	0 - 3 M	4 - 9 M	10 - 14 M	15 - 20 M	21 - 24 M
SIE	0 - 1	2 - 3	4 - 7	8 - 11	12 - 14
CZK	0 - 1	2 - 5	6 - 9	10 - 13	14 - 16
SĘ	0 - 1	2 - 6	7 - 11	12 - 16	17 - 19
CZG	0 - 1 K	2 - 8 K	9 - 14 K	15 - 20 K	20 - 25 K
	0 - 1 M	2 - 4 M	5 - 10 M	11 - 15 M	16 - 19 M
PER	0 - 1	2 - 7	8 - 13	14 - 19	20 - 22

INTERPRETACJA

Najwyższy wynik w określonej kolumnie świadczy o najczęściej przyjmowanej KONSTRUKTYWNEJ ROLI GRUPOWEJ. Następne w kolejności dotyczą ról, które przyjmuje się, jeśli z jakichś powodów istnieje mniejsze zapotrzebowanie na tę najbardziej preferowaną. Dwa najniższe wyniki dotyczą obszarów, które należałoby rozwijać i prawdopodobnie najsłabszych. Być może jednak zamiast je „na siłę” wzmacniać, lepiej poszukać kolegów, którzy mogliby w grupie stanowić dla nas dopełnienie.

ROLA	OPIS RÓL	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
PO	Zamienia koncepcje i plany na praktyczne działania i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny.	konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny	zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola	brak plastyczności, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany
NL	Sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika.	spokojny, pewny siebie, zdyscyplinowany	zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach i silne skupienie na celach	przeciętny, jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze

CZA	Kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalanie celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej.	bardzo napięty, dynamiczny, stawiający wyzwania	pragnienie i gotowość przezwyciężenia inercji, braku efektywności, samozadowolenia	skłonność do prowokowania, irytacji i niepokoju
SIE	Wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji	indywidualista, poważny, niekonwencjonalny	geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	bujanie w obłokach, możliwe pomijanie szczegółów
CZK	Bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje.	ekstrawertyk, entuzjasta ciekawy świata, komunikatywny	zdolność do kontaktowania się z ludźmi i odkrywania tego, co nowe, umiejętność reagowania na wyzwania	szybko traci zainteresowanie sprawą, gdy mija pierwsza fascynacja
SE	Analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji.	trzeźwy, bez emocji, ostrożny	umiejętność oceny, praktyczność i nie bawienie się w sentymenty	brak mu umiejętności inspiracji i zdolności do motywowania innych
CZG	Wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu.	zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy	umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuacje; umiejętność wzbudzania „ducha” grupy	brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych
PER	Nastawiony na konkretny efekt - na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadomy celu.	staranny, uporządkowany, sumienny, niespokojny	zdolność do doprowadzenia do skutku, perfekcjonizm	skłonność do martwienia się drobiazgami, napięcie

WIZJA PRACY ZESPOŁU

CEL: uświadomienie uczestnikom znaczenia celu, jaki powinna posiadać grupa, istotność spójności i struktury grupowej, rola i znaczenie komunikacji w grupie, zapoznanie z pojęciem konstruktywna krytyka.

METODY PRACY: burza mózgów, dyskusja, mapa

POMOCE: kartki papieru, flamastry

PRZEBIEG:

Lp.	Zagadnienia merytoryczne	Czas	Metody i/narzędzia	Dodatkowe wskazówki
1.	Rozpoczęcie warsztatów	30 min	Pogadanka	Krąg otwierający zajęcia – Jak dziś zaczynam ten warsztat?
2.	Podział obowiązków	60 min	Kartki papieru, flamastry, praca w grupach	Podział uczestników na cztery podzespoły. Każdy zespół ma za zadanie opracować obszary, w których może myśleć o utworzeniu sobie i innym miejsca pracy. Swoje pomysły i podział odpowiedzialności rozrysowują na kartkach papieru. Po zakończeniu ćwiczenia prezentacja map z omówieniem poszczególnych przydziałów dla poszczególnych członków grupy. Podsumowanie pracy z wyciągnięciem wniosków: Jak każdemu z was pracowało się w grupie? Co było mocną stroną tego zespołu a co słabą? Próba udzielania informacji zwrotnych dla poszczególnych uczestników grupy zarówno pozytywnych jak i negatywnych (w grupie każdy każdemu udziela takiej informacji zarówno pozytywnych jak i negatywnych). Czego zespół musi się jeszcze nauczyć? Podsumowanie odpowiedzi i zapis na kartkach. Zebranie wszystkich informacji w grupach i ustalenie jaki zespół w ich ocenie ma szansę przetrwać i zapracować na siebie.
3.	Przerwa	15 min		
4.	Spójność i struktura grupy	60 min	Pogadanka, prezentacja multimedialna	Mini wykład na temat struktury i spójności grupy
5.	Założenie spółdzielni socjalnej	2 x 60 min	Praca w grupach	ETAP 1 podział grupy na 4 zespoły. Zadaniem grupy jest założenie spółdzielni socjalnej i zainwestowanie 100 000 zł. Grupa ma za zadanie opracować cele spółdzielni, utworzyć strukturę najbardziej odpowiednią do wybranej branży, zaplanować strategię działania na najbliższy rok, każdemu z uczestników przydzielić rolę i zakres odpowiedzialności. Opracować szczegółowy budżet wydatkowania pieniędzy. Po zakończeniu ćwiczenia - prezentacja firmy na forum całej grupy. Pozostałe trzy grupy udzielają informacji zwrotnych ze zwróceniem uwagi na takie aspekty: plusy w pomysłach na spółdzielnię minusy z akcentem na zagrożenia dla spółdzielni i ich członków ETAP 2 Po zakończeniu rundy z prezentacjami i informacjami zwrotnymi grupy zastanawiają się, które informacje warto przepracować i udoskonalić w spółdzielni socjalnej. O swoich przemyśleniach i zmianach informują pozostałe grupy. Zakończeniem I i II etapu ćwiczenia jest podsumowanie w grupach pracy w następujących obszarach: Jak oceniasz komunikację w grupie podczas tego ćwiczenia? Jak spostrzegasz emocje poszczególnych członków grupy? Co możesz powiedzieć o efektywności pracy w grupie? Co uważasz za sukces a co za porażkę w tej pracy? Jak członkowie grupy reagowali na krytykę? Zanalizuj moment dokonywania zmian? Mini wykład na temat roli komunikacji w zespole w planowaniu działań długoterminowych. Wyjaśnienie pojęcia konstruktywna krytyka i sposoby reagowania na krytykę.
7.	Przerwa	15 min		
8.	Zakończenie	30 min	Pogadanka	Krąg zamykający zajęcia – Co dla mnie dzisiaj było największym odkryciem?

PRACA W ZESPOLE ZADANIOWYM I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

CEL: Uświadomienie pojęcia zespół zadaniowy, zapoznanie się ze sposobami radzenia w sytuacjach, gdzie musimy dokonać wyboru, poznanie sposobów rozwiązywania konfliktów

METODY PRACY: burza mózgów, dyskusja, mini wykład, psychodrama z udziałem asystenta trenera

POMOCE: karteczki samoprzylepne, flamastry, duże arkusze papieru, treści konfliktów wypisane na kartce

PRZEBIEG:

Lp.	Zagadnienia merytoryczne	Czas	Metody i/narzędzia	Dodatkowe wskazówki
1.	Start	30 min	Pogadanka	Krąg otwierający zajęcia – Jakie emocje towarzyszą mi dzisiaj na początku zajęć? Podanie tematu zajęć i czasu, w jakim będą przebiegać.
2.	Poznanie pojęcia zespół zadaniowy, zapoznanie się ze sposobami radzenia sobie w sytuacji dokonywania wyboru	60 min	Praca w grupach	Praca z całą grupą. Uczestnicy wypisują na trzech kartkach obszary, w których mogliby się rozwijać, douczać, pracować. Każdy uczestnik podpisuje swoją kartkę. Prowadzący wywiesza trzy arkusze symbolizujące trzy spółdzielnie socjalne (trzy grupy zadaniowe), w których będą pracować po zakończeniu tego bloku. Uczestnicy mają sami dokonać wyboru, w jakim obszarze i z kim chcą pracować dalej. Kartki można przemieszczać w zależności jak zmieniają się ludzie i jakie podejmują kierunki rozwoju czy doskonalenia zawodowego. Czas na podjęcie decyzji 30 min. Po wykonaniu podziału na trzy zadaniowe grupy, próba określenia, czym chcą się zajmować członkowie grupy i czego uczyć na szkoleniach zawodowych. Wypisanie propozycji na kartkach. Prezentacja propozycji na forum grupy Podsumowanie ćwiczenia: Który z etapów ćwiczenia sprawił uczestnikom największą kłopotów? Pierwszy, gdzie dokonywali wyborów? Drugi, gdzie trzeba było określić, co dalej i w którym kierunku należy rozwijać się lub doskonalić?
3.	Przerwa	15 min		
4.	Omówienie specyfiki pracy grupy zadaniowej	60 min	Mini wykład	Mini wykład na temat celu i zadań, który podejmuje grupa zadaniowa. Omówienie specyfiki pracy grupy zadaniowej. Wyjaśnienie trudności wynikających z konieczności dokonywania wyboru
5. 6.	Rozwiązywanie konfliktów	120 min	Psychodrama	W trzech grupach zadaniowych, które zostały utworzone w I ćwiczeniu uczestnicy mają za zadanie rozwiązać konflikty wynikające z następujących sytuacji. Grupa 1 otrzymuje następujące zadanie wypisane na kratce (asystent trenera podgrywa agresywną kobietę) „Do waszej spółdzielni socjalnej przyszła wcześniej obsłużona klientka z bardzo agresywnym nastawieniem, gdyż usługa została źle wykonana (w tym przypadku kobiecie spalono włosy nieodpowiednio dobraną farbą)”. Usługę wykonała Pani Y znana w zespole jako osoba, która ma małe doświadczenie, ale szybko się uczy. Pozostałe dwie grupy obserwują grę asystenta i pracę całej grupy. Grupa 2 otrzymuje następujące zadanie wypisane na kratce. Asystent trenera podgrywa starszą Panią. „Do waszej spółdzielni socjalnej przyszła wcześniej obsłużona starsza klientka z ogromnym płaczem, gdyż usługa została źle wykonana i niezgodnie z zaleceniami klientki (w tym przypadku kobiecie wycięto wieloletnie krzewy



			<p>ozdobne w ramach prac przy ogrodzie przed Jej domem)”. Usługę wykonał Pan X znany w zespole jako osoba, która ma złe relacje z zespołem, jest konfliktowy, ale ma ciekawe pomysły na rozwój spółdzielni. Pozostałe dwie grupy obserwują grę asystenta i pracę całej grupy. Grupa 3 nie otrzymuje instrukcji na papierze. Asystent trenera podgrywa roszczeniowego mężczyznę, który chce, aby zagospodarować ogród o powierzchni 4 arów (ma ze sobą plan ogrodu) z wykorzystaniem najciekawszych okazów roślin. I jednak ciągle zmienia swoje zdanie. Mimo długiego czasu (2 godziny) nie można doprowadzić do ustalenia jakie rośliny mają być posadzone i w którym miejscu. Kłopoty są również z wyceną usługi, gdyż klientowi każda propozycja jest za droga. W tym wypadku nie ma wyznaczonej osoby do rozmowy. Klient trafi a na moment, gdy wszyscy pracownicy są w pracy. Po obejrzeniu wszystkich scenek uczestnicy mają za zadanie podsumować pracę w następującej kolejności I grupa ocenia pracę II, II ocenia III, a III – I pod kątem następujących zadań.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Jak grupa poradziła sobie z rozwiązaniem konfliktu. Wypiszcie plusy i minusy rozwiązania konfliktu; 2) Czego według was zabrakło w tej rozmowie; 3) Jak oceniacie poziom emocji pod kątem pracownika spółdzielni i klienta; 4) Jakie komunikaty były tu niezbędne w celu opanowania emocji? 5) Jakich umiejętności potrzebuje grupa , aby lepiej rozwiązywać konflikt. <p>Dzielenie się zebranymi uwagami na forum grupy i dyskusja. Podsumowanie zajęć przez trenerów.</p>
7.	Przerwa	15 min	
8.	Podsumowanie warsztatów	30 min	Pogadanka
			Krąg zamykający – Z jakimi umiejętnościami kończysz ten blok zajęć

ROLA LIDERA

I WYKONAWCY W ZESPOLE

CEL: Poznanie cech dobrego lidera zespołu, zasad pracy zespołowej, znaczenia roli lidera w skutecznej pracy zespołu.

METODY PRACY: pogadanka, burza mózgów, mapa mentalna, dyskusja, obserwacja, ćwiczenia praktyczne

POMOCE: gra dydaktyczna Wieża Hanoi.

PRZEBIEG:

Lp.	Zagadnienia merytoryczne	Czas	Metody i/narzędzia	Dodatkowe wskazówki
1.	Start	30 min	Przemówienie Lecha Wałęsy	Rozpocznij warsztaty od przeczytania fragmentu przemówienia Lecha Wałęsy w Kongresie USA z 15 listopada 1989 (załącznik 1). Nie udzielając wyjaśnień przed odczytaniem przemówienia, Poproś ich, by uczestnicy zgadli, kto jest autorem przemówienia, dlaczego jest ono tak ważne dla historii Polski i czyim liderem jest autor przemówienia. Po odczytaniu tekstu zadaj raz wcześniej zadane pytania, a następnie zapytaj jak sądzą/wiedzą, jakie kwalifikacje do bycia liderem miał Lech Wałęsa i co udało mu się dzięki nim osiągnąć.
2.	Cechy lidera	60 min	Burza mózgów	Wyłumacz, że tak jak w polityce, tak w biznesie potrzebne są osoby o cechach lidera, by podejmowane działania przyniosły sukces. Przeprowadź burzę mózgów, zadając pytanie: Jakie cechy powinien mieć dobry lider grupy? Uczestnicy odpowiadają i zapisują swoje pomysły na tablicy w formie mapy mentalnej, w której centrum zapisane jest hasło: Cechy dobrego lidera. W razie problemów naprowadź na kolejne cechy lidera. Po przypomnieniu cech lidera zaznacz, że sukces lidera jest możliwy tylko wtedy, gdy będzie on potrafił kierować pracą poszczególnych członków zespołu o różnicowanych umiejętnościach, osobowości, motywacjach.
3.	Przerwa	15 min		
4.	Cechy pracy zespołowe	60 min	Burza mózgów, mini wykład	Omów krótko cech pracy zespołowej, posługując się załącznikiem 2. Na podstawie przedstawionych informacji, metodą burzy mózgów uczestnicy wskazują zasady, jakie ich zdaniem powinny rządzić pracą zespołową. Przykładowy zestaw zasad zawarty jest w załączniku 3.
5.	Budowanie zespołu	120 min	Praca grupowa Zabawa – załącznik 4	Poinformuj, że kolejnym zadaniem będzie sprawdzenie, czy uczestnicy potrafią zastosować dotychczas zdobyte informacje w praktyce. Podziel uczestników losowo na zespoły najwyższej 6 osobowe. Poproś by wybrali lidera swojej grupy. Obserwuj jak wygląda proces wyboru lidera (czy głosują, czy dyskutują, czy któryś nie jest samozwańczym przywódcą). Poproś wszystkich liderów grup do siebie i na osobności (tak, by pozostali członkowie grupy nie słyszeli wyjaśnień) tłumaczy im, na czym będzie polegać ich zadanie: zadaniem grupy będzie ułożenie w jak najkrótszym czasie Wieży Hanoi. Lider grupy najpierw objaśnia jej członkom, na czym polega zadanie, a następnie uczniowie przystępują do jego rozwiązania. Grupa, która pierwsza wykona zadanie, natychmiast to zgłasza, a następnie prezentuje wykonanie zadania. Jeśli wykona zadanie prawidłowo – wygrywa. Jeśli nie- do prezentacji przystępuje kolejna grupa, która zgłosiła jako druga wykonanie zadania. Szczegółowe wyjaśnienia dotyczące gry i sposobu jej przeprowadzenia znajdują się w załączniku Wspólnie z podsumuj ich działania, zadając pytania: Czy lider właściwie przedstawił, co jest waszym zadaniem? Czy lider dokonywał podziału pracy w grupie, czy

			dokonał się on spontanicznie? Czy lider uczestniczył w pracy grupy/ dostatecznie ją wspierał i koordynował? Jak wyglądał podział pracy w grupie? Czy wszyscy członkowie uczestniczyli w pracy grupy? Kto z członków grupy był jej najsilniejszym ogniwem? Czy udało się wykonać zadanie? Dlaczego?
7.	Przerwa	15 min	
8.	Podsumowanie warsztatów	30 min	Krąg zmykający

ZAŁĄCZNIK NR 1

FRAGMENT PRZEMÓWIENIA LECHA WAŁĘSY W KONGRESIE USA Z 15 LISTOPADA 1989 R

„My naród! Oto słowa, od których chcę zacząć moje przemówienie. Nikomu na tej sali nie muszę przypominać, skąd one pochodzą, nie muszę też przypominać, że ja, elektryk z Gdańska, też mam prawo się nimi posługiwać. My naród! Stoję przed Wami jako trzeci w historii cudzoziemiec, nie piastujący żadnych wielkich funkcji państwowych, którego zaproszono, aby przemówił przed połączonymi Izbami Kongresu Stanów Zjednoczonych. Tego Kongresu, który dla wielu uciśnionych i pozbawionych swoich praw ludzi na świecie wydaje się być światłem wolności i ostoją praw człowieka. Stoję przed Wami, by w imieniu swojego narodu mówić do Ameryki, do obywateli państwa i kontynentu, u którego wrót stoi słynna Statua Wolności. Jest to dla mnie zaszczyt tak wielki, chwila tak podniosła, że trudno mi to z czymkolwiek porównać (...). Świat pamiętał o wspaniałej zasadzie amerykańskiej demokracji, o rządach ludu, przez lud i dla ludów. Pamiętam też o niej ja, robotnik z gdańskiej stoczni, który całe swe życie wraz z innymi członkami Ruchu „Solidarności”, poświęcił dla tej właśnie zasady rządów ludu, przez lud i dla ludów. Przeciw przywilejom i monopolowi, przeciw łamaniu prawa, przeciw deptaniu ludzkiej godności, przeciw pogardzie i niesprawiedliwości. Takie właśnie, przypominające Abrahama Lincolna i ojców założycieli Republiki Amerykańskiej, przypominające też fundamenty i ideały amerykańskiej Deklaracji Niepodległości i amerykańskiej Konstytucji, są zasady i wartości, jakimi kieruje się wielki ruch polskiej Solidarności, ruch skuteczny. Wiem, że Amerykanie są ludźmi zarazem idealistycznymi, ale i praktycznymi, ludźmi zdrowego rozsądku i logicznego działania. Łączą te cechy z wiarą w ostateczne zwycięstwo dobra, ale wolą skuteczną pracę od wygłaszania przemówień. Bardzo dobrze ich rozumiem. Ja też nie kocham się w przemówieniach, wolę fakty i pracę, cenię skuteczność.”

Źródło:

<http://www.walesa.tv/przemowienia/przemowienie-lecha-walesy-w-kongresie-usa-15listopada-1989>

ZAŁĄCZNIK NR 2

SCHEMAT CECH PRACY ZESPOLOWEJ

ODPOWIEDZIALNY I CHARYZMATYCZNY LIDER ZESPOŁU
WSPOLPRACA WSZYSTKICH CZŁONKÓW ZESPOŁU

PRACA ZESPOŁOWA

PARTNERSTWO W ZESPOLE
1+1 TO WIECEJ NIŻ DWA
DOBRY POTENCJAŁ I ORGANIZACJA PRACY
WSPÓLNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA DZIAŁANIA



ZAŁĄCZNIK NR 3 PRZYKŁADOWY ZBIÓR ZASAD PRACY W GRUPIE.

ZASADY PRACY W GRUPIE:

- Razem ustalamy, jakie są nasze cele i zadania.
- Dokonujemy podziału pracy zgodnie z predyspozycjami członków grupy.
- Sumiennie wykonujemy powierzone nam zadania, dając z siebie wszystko przy ich wykonywaniu.
- Jesteśmy kreatywni w działaniu.
- Powierzone zadania wykonujemy na czas.
- Szanujemy innych członków grupy, nawet gdy mają odmienne od nas zdanie.
- Jesteśmy wobec siebie szczerzy.
- Pomagamy sobie wzajemnie w razie trudnościach.
- Uważnie się słuchamy.
- Potrafimy przyjmować krytykę innych.
- Potrafimy obiektywnie ocenić naszą pracę.


ZAŁĄCZNIK NR 4 ZASADY GRY WIEŻA HANOI.

Wieża Hanoi to zabawa matematyczno-logiczna wymyślona w XIX wieku przez francuskiego matematyka Édouarda Lucasa. Na początku zabawy uczestnik otrzymuje wieżę (piramidę) ułożonych kolejno na sobie krążków – od największego do najmniejszego. Zwykle wieżę tworzą obręcze, nałożone kolejno na słupek, lecz można wykorzystać do zadania np. książki o różnej wielkości, a występowanie słupków jest niekonieczne. Co natomiast ważne, liczba krążków może być dowolna, lecz im będzie ich więcej, tym zadanie jest trudniejsze do wykonania. Proponowana liczba krążków dla maksymalnie 4, by ćwiczenie udało się wykonać.

Zadaniem rozwiązującym łamigłówkę jest przełożenie krążków z pierwszego słupka na trzeci, z wykorzystaniem drugiego, tak by stworzyć na nim identyczną piramidę. Należy jednak przestrzegać przy tym zasady, że nie wolno kłaść krążków większych na mniejszych, a w jednym ruchu można przełożyć tylko jeden krążek. Przebieg gry można sprawdzić, korzystając z internetowych wersji gry. Zagrać można na stronie: <http://www.zagraj.republika.pl/hanoi.html>

SPOSÓB REALIZACJI ĆWICZENIA:

1. Objaśnij liderom grup, na czym polega układanie Wieży Hanoi. Wyjaśnienie jest ustne specjalnie po to, by sprawdzić, jak liderzy poradzą sobie z zapamiętaniem i przekazaniem informacji. Poleca uczestnikom znalezienie 3 książek różnej wielkości.
2. Przekaż liderom polecenie: „Objaśnijcie członkom waszych grup, na czym polega gra, a następnie przystąpcie do rozwiązywania zagadki. Gdy wasza grupa uzna zadanie za wykonane – potrafi w siedmiu ruchach ułożyć Wieżę Hanoi z trzech



książek – natychmiast zgłóście to nauczycielowi. Praca wszystkich grup zostanie w tym momencie przerwana. Jedną, wyznaczoną przez lidera osobą, zaprezentuje reszcie klasy proces budowy wieży w siedmiu krokach. Członkowie grupy mogą jej podpowiadać kolejne kroki w trakcie budowy. Na budowę ma 1 minutę. Jeśli ułoży dobrze – wygrywacie, jeśli nie – odpadacie z gry, a możliwość zgłoszenia się do rozwiązania mają pozostałe grupy. Pamiętajcie, że jesteście liderami grupy, więc musicie dokładnie wyjaśnić zadanie, czuwać nad przebiegiem pracy i samodzielnie ocenić czy jesteście gotowi do zgłoszenia zadania jako wykonanego. Czas działa na waszą niekorzyść! Powodzenia. Czas strat!

3. Liderzy wracają do grup, objaśniają zadanie i grupy pracują nad rozwiązaniem. W trakcie pracy grup warto zaobserwować: Czy pracują indywidualnie, czy może dyskutują wspólnie nad rozwiązaniem? Czy wszyscy pracują? Czy dokonali podziału pracy, czy powstał spontanicznie? Czy przyjęli jakiś porządek pracy? Jak zachowuje się lider? Czy po rozwikłaniu zagadki zapisują kolejne kroki przed prezentacją, Czy może jeden uczeń je zapamiętuje? Kogo wybiorą do zaprezentowania pracy? Czy jest nim lider? Czyżby była to osoba, której najbardziej ufają? Czy wspólny cel ich zintegrował?
4. Pierwsza zgłaszająca się grupa prezentuje rozwiązanie zagadki. Jeśli jej się nie uda, próbują kolejne grupy.
5. Zwycięska grupa winna być nagrodzona ocenami.
6. Wspólnie przeanalizujcie przebieg gry, nawiązując do roli i cech lidera oraz zasad pracy w grupie.

LITERATURA

Jasiński Z. (red.), 1999, Zarządzanie pracą – organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Rachwał T., 2004, Podstawy przedsiębiorczości. Słownik dla liceum ogólnokształcącego, liceum profilowanego i technikum, Nowa Era, Warszawa.

Włodarski Z., 1996, Psychologia uczenia się: praca zbiorowa, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Strony internetowe : <http://www.walesa.tv/przemowienia/przemowienie-lecha-walesy-w-kongresie-usa-15-listopada-1989>; <http://www.zagraj.republika.pl/hanoi.html>.

ZAPOBIEGANIE KONFLIKTOM W GRUPIE

CEL: Zapoznanie się z podziałem konfliktów ze względu na źródła ich powstawania: interesy, źródła strukturalne, wartości, racje, dane, poznanie sposobów rozwiązywania konfliktów: kompromis, negocjacje, mediacje, arbitraż, stworzenie regulaminu współpracy w przedsiębiorstwie w celu zapobiegania potencjalnym konfliktom

METODY PRACY: drama, burza mózgów, mapa mentalna, pogadanka, ćwiczenia praktyczne.

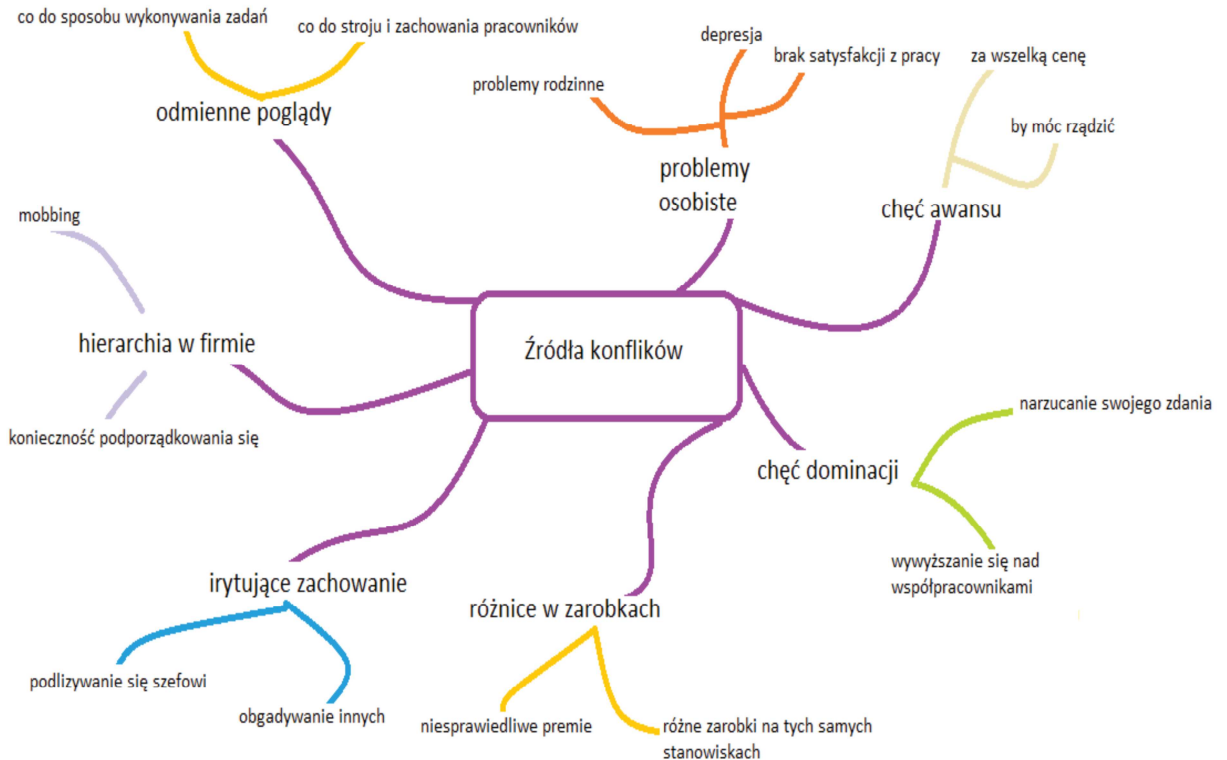
POMOCE: schemat mapy myśli, schematy: rodzajów konfliktów, sposobów ich rozwiązywania, opisy sytuacji konfliktowych dla 5 grup.

PRZEBIEG:

Lp.	Zagadnienia merytoryczne	Czas	Metody i/narzędzia	Dodatkowe wskazówki
1.	Start	30 min	Drama	Rozpocznij od krótkiej scenki. Poproś by zgłosili się dwaj ochotnicy, którzy pomogą mu w rozpoczęciu spotkania. Po zgłoszeniu się uczestników opisuje im scenkę, którą mają odegrać spontanicznie. Opis scenki: „Jesteście pracownikami jednej firmy. Nie wiadomo, dlaczego szef jest od rana wściekły na jednego z was, a reszta pracowników śmieje się po kątach. W końcu okazuje się, że wszyscy dowiedzieli się o jakimś wstydliwym szczególe z życia prywatnego jednego z was, o którym wiedział tylko ten drugi. Spotykacie się w biurze i dochodzi do kłótni”. Po odegraniu scenki zadaj pytania: Jak nazwać zdarzenie, które zaszło pomiędzy bohaterami? Czego dotyczył spór pracowników? Kto miał rację?
2.	Rozumienie pojęcia konflikt, źródło ich powstawania	60 min	Burza mózgów, pogadanka, praca indywidualna	Zapytaj czym jest konflikt, a uczestnicy metodą burzy mózgów podają swoje pomysły. Wprowadź pojęcie konflikt: Konflikt jest to spór powstały w wyniku sprzeczności np. motywów, celów, potrzeb, zachowań, emocji stron, z których każda próbuje narzucić pozostałym swoją wolę. Zadaj pytanie o to, jakie mogą być przyczyny (źródła) konfliktów w pracy. Każdy z uczestników indywidualnie tworzy mapę mentalną źródeł konfliktów i skojarzeń, jakie mają z tymi źródłami (załącznik 1).
3.	Przerwa	15 min		
4.	Rodzaje konfliktów	60 min	Mini wykład prezentacja multimedialna	Omów rodzaje konfliktów ze względu na źródło ich powstawania, posługując się schematem : konflikt interesów – wynika ze sprzecznych interesów stron, które chcą realizować swe potrzeby, nie zważając na potrzeby innych, konflikt strukturalny – wynika z nierównej pozycji społecznej zajmowanej przez strony konfliktu, konflikt wartości – wynika z odmiennego systemu wartości, którym kierują się strony konfliktu w swoim życiu, konflikt racji – wynika ze złej interpretacji swojej pozycji społecznej, zwykle przez jedną ze stron, konflikt danych – wynika zwykle z błędnego zrozumienia lub braku informacji stron.
5.	Rozpoznawanie rodzajów konfliktów	60 min	Praca w grupie	Podziel uczestników na 5 grup, z których każda dostaje opis jednego konfliktu w przedsiębiorstwie (załącznik 2). Następnie wytłumacz, że ich zadaniem jest rozpoznanie rodzaju konfliktu i zaproponowanie sposobów jego rozwiązania. Po zakończeniu pracy w grupie omawiają na forum na czym polega ich konflikt, jaki jest jego rodzaj i jak proponują go rozwiązać.
6.	Sposoby rozwiązywania	60	Mini wykład	Omów sposoby rozwiązywania konfliktów, posługując się schematem (załącznik 3) Wytłumacz, że oprócz

	konfliktów	odpowiedniego rozwiązywania konfliktów ważne jest, ustalenie w grupie zasad współpracy, które spowodują ograniczenie powstawania konfliktów. Odwołuje się przy tym do zasad pracy zespołowej, które już znają Drogą dyskusji uzupełniają stworzony na poprzednich warsztatach zbiór zasad pracy zespołowej, tworząc z niego Regulamin współpracy w przedsiębiorstwie.		
7.	Przerwa	15 min		
8.	Zakończenie	30 m	Pogadanka	Krąg zamykający

ZAŁĄCZNIK NR 1 - MAPA MENTALNA



ZAŁĄCZNIK NR 2 - OPISY SYTUACJI KONFLIKTOWYCH DLA 5 GRUP.

GRUPA 1

Karol i Michał pracują w tej samej firmie od kilku lat. Zbliża się okres urlopowy i szef poprosił ich, by zgłosili do działu kadr planowane terminy swoich urlopów, zaznaczając, że nie mogą wziąć urlopu w tym samym terminie, bo obaj pracują na tym samym stanowisku i nikt z firmy nie będzie potrafił ich należycie zastąpić. Żona Karola już ustaliła swój termin urlopu w pracy na początek lipca i Karol będzie musiał się do tego terminu dostosować, jeśli chce wyjechać z rodziną na wakacje. Michał z kolei już w styczniu zarezerwował sobie wczasy za granicą w terminie 2-12 lipca, ponieważ znalazł bardzo atrakcyjną ofertę first minute. Nie poinformował jednak o swoich zamiarach ani szefa, ani kolegi z biura, pierwszy jednak zgłosił się do działu kadr i ustalił termin urlopu. Karol udał się do działu kadr następnego dnia. Kiedy dowiedział o terminie urlopu kolegi, wrócił do biura wściekły i między kolegami wywiązała się ostra kłótnia.



GRUPA 2

Pan Zdzisław jest stróżem na parkingu przed hotelem. Do jego obowiązków należy otwieranie bramy wjazdowej na parking, pobieranie opłat od klientów oraz pilnowanie porządku i bezpieczeństwa na parkingu. Niemal codziennym gościem na parkingu jest właściciel hotelu, Pan Jacek. Pan Jacek, zawsze spóźniony, podjeżdża zwykle pod parking, wysiada z samochodu i podrzuca Panu Zdzisławowi kluczyki, by ten zaparkował w odpowiednim miejscu jego drogi samochód. Ten dodatkowy obowiązek nigdy nie przeszkadzał panu Zdzisławowi. Ostatnimi czasy jednak prośby Pana Jacka są coraz śmielsze. W zeszłym tygodniu poprosił pracownika o wymianę kołpaków, a w tym tygodniu wręcz nakazał Panu Zdzisławowi umycie samochodu. Pan Zdzisław grzecznie odmówił pracodawcy, zaznaczając, że nie należy to do jego obowiązków. Pan Jacek, zdziwiony, odparł, że to on decyduje o tym, co ma robić Pan Zdzisław, a czego nie. Pracownik, nie wiedząc co odpowiedzieć, zakłopotany wykonał polecenie, mając głębokie poczucie niesprawiedliwości. Nie wie, jak rozmawiać z szefem, jeśli kolejny raz dojdzie do takiej sytuacji.

GRUPA 3

Firma budowlana „Domino s.c.”, należąca do wspólników – Beaty Wąsik i Mariana Brody, stale odnosi sukcesy na wielkopolskim rynku budowlanym i wygrała właśnie kolejny przetarg – tym razem na budowę osiedla mieszkaniowego. W firmie od zawsze występował podział obowiązków pomiędzy wspólnikami, wynikający z ich kompetencji. Beata, będąc z wykształcenia księgową, zajmuje się prawną stroną inwestycji (zezwoleń, umowami), współpracą z hurtownikami materiałów budowlanych, a także pilnuje księgowości. Marian, będąc budowlanym z wieloletnim stażem, przejmuje ciężar działalności na siebie w drugiej części realizacji projektu – planuje kolejne etapy budowy i nadzoruje prace budowlane, aż do oddania budynków. Najwięcej pracy na początku każdej nowej inwestycji ma zwykle Beata. Marian, dowiedziawszy się o wygraniu przetargu, szczęśliwy dzwoni do Beaty:

- Cześć Beatko, słuchaj, nie uwierzysz! Wygraliśmy ten przetarg na osiedle! A tak nie wierzyłaś, że się uda! Bierz się do roboty wspólniczko! –krzyczy z radością do telefonu.
- Aha, no nie wierzyłam. Myślałam, że będzie chwila spokój – odpowiada z zakłopotaniem Beata. – Tyle ostatnio pracowaliśmy, potrzebuje chwili czasu dla siebie, dla rodziny.
- No chyba żartujesz! To nasza szansa! Nie marudź, tylko przyjeżdżaj natychmiast do firmy i ustalamy szczegóły – ignoruje wypowiedź Beaty Marian.
- Marian, wiesz dobrze, że moja córka Iza właśnie poszła do przedszkola. Mam z nią sporo problemów – nie chce jeść, bawić się z dziećmi, płacze, nie wiem, czy nie będę musiała jej stamtąd zabrać. Muszę poświęcić jej więcej czasu. Mówiłam ci, byśmy nie startowali w tym przetargu. Nie chcę teraz brać na siebie znowu tyle pracy! Bierzmy mniejsze budowy, a z tego zrezygnujmy – tłumaczy Beata.
- Ty naprawę oszalałaś! Zaczynasz mnie denerwować! Nie chcesz zarobić?! – Marian jest zdenerwowany.
- Ja się na to nie piszę Marianie – są rzeczy ważniejsze od pieniędzy – odpowiada zdecydowanie Beata.



GRUPA 4

Pani Paulina od 10 lat z powodzeniem prowadzi kwiaciarnię w Śremie. Zna się na kwiatach jak mało kto i ma talent do układania bukietów, dlatego stali klienci kupują u niej bukiety na każdą okazję. Nadrzędną zasadą Pani Pauliny jest uczciwość wobec klientów, którą wyraża, sprzedając zawsze świeże kwiaty i codziennie, bladym świtem, przygotowując nowe wiązanki. Ostatnimi czasy mama Pani Pauliny zachorowała, dlatego właścicielka od miesiąca rzadziej bywa w kwiaciarni i nie może sama jeździć rano na giełdę kwiatową po świeże kwiaty. Pracowniczka Pani Pauliny – Krysia – jeździ w tej sytuacji na zakupy sama. Klienci nie są od pewnego czasu zadowoleni z kwiatów, a Panią Paulinę doszły słuchy, że któryś ze stałych klientów skarżył się, że kwiaty, które u niej kupił, zwiędły następnego dnia. Pani Paulina przepytuje swoją pracowniczkę, dlaczego doszło do takiej sytuacji. Krysia tłumaczy, że znalazła na giełdzie handlarza, który sprzedaje trochę mniej świeże kwiaty, ale za to za pół ceny! Pani Paulina tłumaczy jej, że takie postępowanie jest naganne i spowoduje utratę klientów. Krysia upiera się przy swoim, przeliczając dokładnie, ile więcej zarobią dzięki tej oszczędności i wytyka ostro Pani Paulinie, że wyrzucanie przez nią niektórych kwiatów już na drugi dzień, gdy się nie sprzedadzą, jest marnotrawstwem i głupotą. Pani Paulina jest oburzona postawą Krysi.

GRUPA 5

Kasia jest architektem w dużej firmie projektowej. Zwykle pracuje wspólnie z Jarkiem, lecz ten rozchorował się i zostawił ją z zadaniem samą. Równolegle nad tym samym projektem pracował zespół dwóch innych projektantów z jej firmy. Szef, po zakończeniu ich pracy, miał dokonać wyboru, który z projektów jest lepszy i zostanie przedstawiony inwestorowi. Kasia właśnie skończyła samodzielną pracę nad oryginalnym projektem domu, z którego jest bardzo dumna. Porównała swój projekt z projektem przygotowanym przez swoich dwóch kolegów i stwierdziła, że jej projekt, pomimo że wykonany samodzielnie, jest dużo lepszy. Jest pewna, że w tej sytuacji jej projekt zostanie wybrany przez szefa i dostanie znaczną premię, jak to zwykle bywa w ich firmie. Następnego dnia szef firmy, po dokonaniu analizy obu projektów, poinformował projektantów, zgodnie z oczekiwaniami Kasi, że jej projekt jest dużo lepszy i że będzie przedstawiony inwestorowi. Kasia została przez szefa pochwalona za wykonanie pracy przy całym dziale, lecz nie dostała premii. Z pracy wyszła wściekła. Nie rozumie, dlaczego nie została odpowiednio wynagrodzona. W tym samym czasie szef Kasi zastanawia się, czy w przyszłym miesiącu będzie mógł wypłacić jej premię. Wie, że na nią zasługuje, ale nie może jej przyznać dodatkowych pieniędzy. Firma jest od kilku miesięcy w dużych tarapatkach finansowych, a księgowa nakazuje mu ciąć wszystkie możliwe koszty, by mogli wyjść na prostą

ZALACZNIK NR 3 SPOSOBY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

KOMPROMIS; NEGOCJACJE – MIEKKIE, TWARDE, RZECZOWE; MEDIACJE, ARBITRAZ

LITERATURA:

1. Balawejder K., 1998, Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
2. Jasiński Z. (red.), 1999, Zarządzanie pracą – organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
3. Rachwał T., 2004, Podstawy przedsiębiorczości. Słownik dla liceum ogólnokształcącego, liceum profilowanego i technikum, Nowa Era, Warszawa.
4. Włodarski Z., 1996, Psychologia uczenia się: praca zbiorowa, t. 2, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa

PODEJMOWANIE DECYZJI

CEL: Poznanie procesu decyzyjnego: sprecyzowania problemu, wyznaczenia celów analizy zagadnienia, zgromadzenia informacji, rozważenia możliwości, wyboru wariantu, wykorzystania wariantu.

METODY PRACY: dyskusja, pogadanka, ranking

POMOCE: flipchart, kartki papieru formatu A3 dla grup.

PRZEBIEG:

lp.	Zagadnienia Merytoryczne	Czas	Metody i/Narzędzia	Dodatkowe Wskazówki
1.	Rozpoczęcie warsztatów	45 min	dyskusja	Rozpocznij od dyskusji dotyczącej podejmowania decyzji. Zadaj pytania o to, w jaki sposób uczestnicy podejmują ważne decyzje, czy mają jakiś system, który im w tym pomaga? Następnie poinformuj, że można usprawnić proces decyzyjny, dzieląc go na kolejne etapy: zapisz na tablicy: 1 etap – sprecyzuj problem, a następnie wyznacz sobie cel lub cele, 2 etap – zanalizuj zagadnienie z różnych punktów widzenia, 3 etap – zbierz informacje i pomyśl o rozmaitych możliwościach, 4 etap – rozważ warianty i wybierz jeden z nich, 5 etap – zdecyduj, jak najlepiej wykorzystać w praktyce wybrany wariant.
2.	Jak wyznaczyć cele?	60 min	Pogadanka, dyskusja, praca w grupie	Poinformuj, że do etapów procesu decyzyjnego będą nawiązywać kolejne części warsztatów. Zadaj pytanie: „W jaki sposób wyznaczać sobie cele?”. Sugeruje, że cele można wyznaczać hierarchicznie. Aby uczestnicy mogli przećwiczyć wyznaczanie celów, proponuje wspólne skonstruowanie piramidy celów, gdzie do celu zasadniczego znajdującego się na szczycie, prowadzą cele cząstkowe (metoda rankingu). Narysuj na tablicy piramidę celów. Jej cel zasadniczy to np. „Chcę zostać właścicielem dużej pracowni graficznej”. Uczestnicy podają przykłady celów szczegółowych i je hierarchizują w czasie. Piramida pozostaje widoczna, gdyż będzie wykorzystana w dalszym jej toku. Kolejna część warsztatów dotyczy analizy zagadnienia z różnych punktów widzenia. Możesz się posłużyć powyższym przykładem dotyczącym dochodzenia do wybranego celu zasadniczego, jakim jest zostanie właścicielem dużej pracowni graficznej. Podzieli uczestników na grupy, których liczba odpowiada liczbie celów cząstkowych określonych w wykonanej piramidzie celów. Każda grupa ma za zadanie rozpracować jeden z celów. Uczestnicy powinni znaleźć jak najwięcej zalet (możliwości), a także wad (ograniczeń) dotyczących realizacji danego celu jako etapu prowadzącego do osiągnięcia celu zasadniczego i zapisać je w formie tabeli. Wyniki pracy w grupach są prezentowane na forum kolejno według hierarchii omawianych celów.
3.	Przerwa	15 min		
4.	Podejmowanie decyzji	120 min	Praca w grupach, mini wykład	Podkreśl znaczenie posiadania odpowiedniej liczby informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Im większy problem do rozwiązania, im decyzja bardziej może zaważyć na naszym życiu lub jej skutki mogą być dalekosiężne, tym więcej musi być kluczowych informacji i muszą być one dokładniejsze. Zadaj pytanie, jakie trzeba posiadać informacje, aby założyć własną pracownię graficzną i gdzie można je zdobyć. Uczestnicy podają propozycje, które zapisz na tablicy. Następnie poinformuj, iż zdobycie wielu informacji może spowodować zmiany dotyczące ścieżki realizacji celu zasadniczego lub nawet zmianę samego celu. Kolejne

				<p>ćwiczenie polega na pracy w grupach, mogą to być te same grupy, co poprzednio. Zadaniem jest stworzenie alternatywnej piramidy dojścia do celu zasadniczego „Chcę zostać właścicielem dużej pracowni graficznej”, a więc sformułowania na nowo celów cząstkowych. W efekcie istnieje możliwość zmiany celu zasadniczego (na przykład: „Chcę pracować w dużej pracowni graficznej” lub „Chcę prowadzić jednoosobowe studio graficzne”). na arkuszach papieru A3 rysują w grupach alternatywne piramidy. Następnie podejmują decyzje, rozważając za i przeciw, która opcja dojścia na szczyt jest korzystniejsza: czy ta sugerowana na początku lekcji, czy ich alternatywa. Następnie każda z grup, prezentując swoją alternatywną piramidę, uzasadnia ostateczny wybór. W ramach podsumowania pracy w grupach prowadzący pyta o to, jak przebiegała ich praca w grupach, czy łatwo im było podjąć wspólną decyzję dotyczącą wyboru ostatecznej drogi na szczyt oraz wyznaczenia osoby, która będzie prezentować uzasadnienie wyboru. Ponadto warto zadać pytania: Czy łatwiej jest podejmować decyzje wspólnie czy osobno? Które decyzje są trafniejsze – podejmowane indywidualnie czy grupowo? przytocz wyniki badań uczonej Gayle Hill, na podstawie których stwierdzono, że grupa ma zazwyczaj lepsze wyniki niż jednostka, ale zdarza się, że są one gorsze niż najlepszego uczestnika grupy.</p>
5.	Przerwa	15 min		
6	Zakończenie warsztatów	30 min	Pogadanka	Krąg zamykający

LITERATURA:

1. Puchalska J., 1997, Potęga osobowości. Trafne decyzje, Świat Książki, Warszawa.
2. Strona internetowa Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości „Ekonomia na co dzień” <http://ekonomia-na-co-dzien.junior.org.pl/pl>