MAZOWIECKIE CENTRUM POLITYKI SPOŁECZNEJ

„Budowanie zespołu i efektywna komunikacja – kadra zarządzająca. Zarządzanie stresem, emocjami i sytuacjami trudnymi w zespole”.

Data szkolenia 9-10 grudnia 2024 r.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego.
Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

Cele szkolenia (1)

- Uczestnicy zdobędą oraz utrwalą wiedzę o zasadach budowania zespołu, efektywnej komunikacji oraz podstaw psychologii zarządzania stresem, co pozwoli na lepsze porozumiewanie się oraz rozwiązywanie problemów w pracy.

Cele szkolenia (2)

- Uczestnicy wzbogacą się w narzędzia samodoskonalenia oraz poznają modele postępowania w sytuacji stresu w trudnych sytuacjach.
- Dodatkowo uczestnicy nauczą się rozpoznawać nawykowy sposób reagowania emocjonalnego oraz poznają wpływ przekonań na zakres możliwych do podjęcia działań w sytuacji stresującej.

Jakie są Wasze potrzeby, oczekiwania i obawy dotyczące szkolenia?

Propozycja kontraktu szkoleniowego

Obowiązują Nas ramy czasowe.
Obowiązuje Nas poufność (to co się dzieje na sali szkoleniowej pozostaje na sali szkoleniowej).
Przekazujemy na bieżąco informacje zwrotne trenerom.
Stosujemy komunikację NVC (porozumienie bez przemocy) komunikaty: Widzę.../Słyszę.../Czuję/Potrzebuję...

Poznajmy się

Imię i nazwisko:

Stanowisko:

Staż pracy:

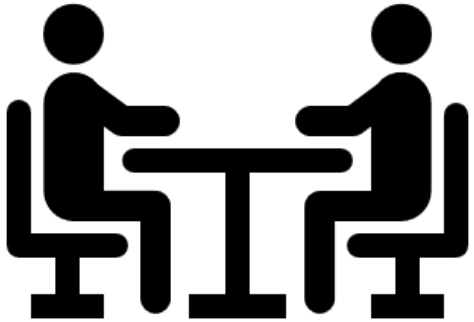
Cechy, która pomagają mi komunikacji i współpracy z innymi…

BLOK 1

Komunikacja interpersonalna, a komunikacja zespołowa.

Toksyny komunikacyjne – sposoby reagowania ludzi na sytuacje trudne i konfliktowe według dr Johna Gottmana

- krytycyzm
- pogarda
- postawa obronna
- wycofanie się



Krytycyzm

- strategia, której używamy, żeby odpierać zagrożenia
- tej strategii często używają osoby, które mają dużą potrzebę kontroli
- komunikują w ten sposób swój gniew, frustrację, rozpacz lub bezsilność
- przykład: „Ty nigdy nie możesz zdążyć z pracą”

Pogarda

- pogarda przybiera różne formy takie jak: jak cynizm, sarkazm, wyśmiewanie się, lekceważenie, wyzwiska, drwiny, złośliwe żarty, przykre uwagi, upokorzenia, krytykę niby na żarty
- pogardę można wyrazić nie tylko słowami, ale też gestem, krzywym uśmiechem, spojrzeniem
- przykład: „Co to za praca, przecież ty nic nie robisz, tylko pijesz kawę”
- pogarda jest wyrazem negatywnych myśli na temat drugiej osoby i poczucia wyższości nad nią, co ma swoje źródło w braku własnej wartości

Postawa obronna

Pojawia się w dwóch sytuacjach:

- gdy ktoś czuje się atakowany częściej lub bardziej, niż jest w stanie udźwignąć
- gdy mamy do czynienia z osobą wybierającą rolę ofiary, pragnącą zwolnić siebie z odpowiedzialności w danej relacji
- polega na utyskiwaniu, narzekaniu, atakowaniu, obwinianiu, zmianie tematu lub tłumaczeniu się
- przykład: „Ale mam fatalny zespół”

Wycofanie się

- pojawia się w końcowej fazie relacji, kiedy ludzie czują się bombardowani krytyką, pogardą bądź obroną
- to np. brak rozmowy, słuchanie jednym uchem, niesłuchanie, ignorowanie kogoś, nieodpowiadanie na pytania lub na „dzień dobry” uporczywe milczenie (obrażanie się), udawanie, że jest się zajętym, kompulsywne zajmowanie się czymś innym, udawanie obojętności.

Dlatego warto pamiętać, że…

- Bardzo często w sytuacji trudnej nasz mózg wybiera tzw. automat (walcz-uciekaj) jako reakcję na sytuację trudną/stresową.
- Dlatego w początkowej fazie rozmowy istotne jest zbudowanie relacji w zgodzie z zasadami komunikacji bez przemocy (oparte na wzajemnym szacunku) oraz zgodnie z obowiązującymi rozmówców zasadami/procedurami/przepisami.

Intencja i interpretacja (1)

Model kwadratu komunikacyjnego zakłada, że każda wiadomość ma cztery płaszczyzny, których istota przedmiotu nie jest identyczna dla rozmówców. Są to: płaszczyzna rzeczowa, ujawnianie siebie, relacja i apel.

- Friedman Schulz von Thun, niemiecki psycholog, jest autorem tej teorii pn. „Uszy von Thuna”.
- Zaobserwował i opisał w swoich badaniach, że dana informacja może być odbierana nawet na 4 sposoby, w zależności od tego, które „ucho” mamy dominujące, czyli - które nawykowo i podświadomie filtruje nam przesyłane informacje.

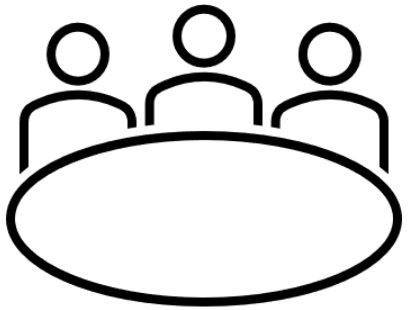
Intencja i interpretacja (2)

1 Ucho rzeczowe

- Jakie są fakty?

2 Ucho relacji

- Co ona/on o mnie myśli?



3 Ucho ujawniania się

- Kim jest nadawca?

4 Ucho apelowe

- Czego potrzebuje?

Bariery komunikacyjne

Przeszkody, na które możemy napotkać podczas procesu komunikacji. Ich wpływ na komunikację zazwyczaj jest negatywny. Barierą może być wszystko to, co uniemożliwia lub zniekształca proces komunikowania się.

BLOK 2

Zasady komunikacji w grupie.

Zasady komunikacji w grupie (1)

Aktywne słuchanie – skupiaj się na wypowiedzi innych, zadaj pytania, parafrazuj, by upewnić się, że dobrze rozumiesz intencje rozmówcy. Unikaj przerywania.

Szacunek i empatia – traktuj innych z szacunkiem, zrozum ich perspektywę, nawet jeśli się z nią nie zgadzasz. Pamiętaj o wyrażaniu swoich opinii w sposób, który nie rani innych.

Jasne i precyzyjne wyrażanie się – staraj się mówić zwięźle i jasno, aby uniknąć nieporozumień. Przekazuj swoje myśli w prosty sposób i upewnij się, że wszyscy dobrze rozumieją przesłanie.

Zasada „jeden głos na raz” – unikaj mówienia jednocześnie z innymi. To pozwala każdemu uczestnikowi na swobodne wypowiedzenie się i ułatwia zrozumienie treści rozmowy.

Zasady komunikacji w grupie (2)

Konstruktywna krytyka – jeśli musisz kogoś skrytykować, rób to w sposób konstruktywny, skupiając się na konkretach i proponując możliwe rozwiązania. Unikaj ataków personalnych.

Unikanie generalizacji – formułuj wypowiedzi w sposób, który nie wywołuje oporu, np. mówienie "zawsze" lub "nigdy" może prowadzić do konfliktów. Lepiej jest mówić o swoich odczuciach w konkretnych sytuacjach.

Otwartość na różnorodność – bądź otwarty na różne punkty widzenia i pomysły. Zachęcaj innych do dzielenia się swoimi opiniami i pomysłami, nawet jeśli różnią się od twoich.

Zasady komunikacji w grupie (3)

Unikanie plotek i osądów – zamiast oceniania innych, skupiaj się na faktach i na tym, co rzeczywiście było powiedziane lub zrobione.

Podsumowywanie i feedback – po zakończeniu dyskusji warto podsumować jej główne wnioski, aby upewnić się, że wszyscy rozumieją ustalenia i zgadzają się z nimi. Feedback pomaga też budować lepszą komunikację na przyszłość.

Dbaj o pozytywną atmosferę – staraj się unikać napięć, podziękuj za wkład innych, podkreślaj pozytywne aspekty współpracy. Pozytywna atmosfera sprzyja otwartości i chęci dzielenia się pomysłami.

BLOK 3

Doskonalenie komunikacji w zespole - ćwiczenia w grupach.

Macierz Stylów Społecznych Davida Merrilla i Rogera Reida

- Poznajemy sposoby komunikacji poszczególnych członków zespołu oparte na Macierzy (MSS)
- Poznajemy potrzeb w komunikacji i współpracy poszczególnych członków zespołu

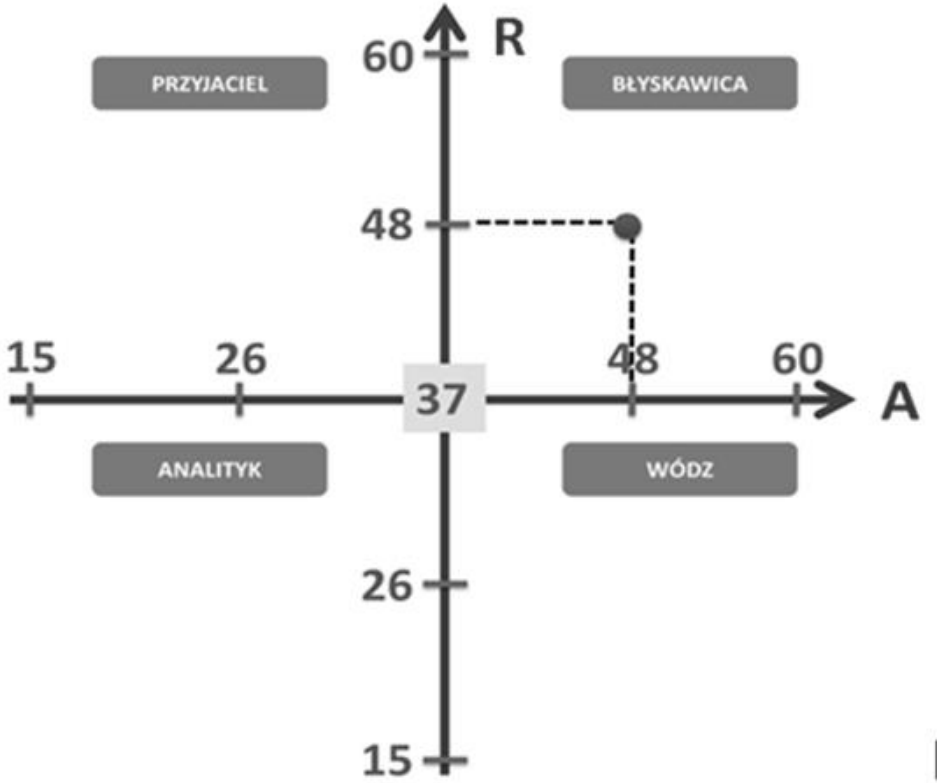
Macierz Stylów Społecznych Davida Merrilla i Rogera Reida

Wyniki w teście liczymy na 2 skalach:

1. **Skala R** – **liczymy punkty z kolumny po prawej stronie** na teście biorąc zaznaczoną odpowiedź za liczbę punktów – sumujemy kolumnę.
2. **Skala A** – **liczmy kolejno odpowiedzi A,B,C,D** i następnie mnożymy otrzymane wartości według następującego klucza:
   - A = 4 punkty
   - B = 3 punkty
   - C = 2 punkty
   - D = 1 punkt.

- **Punkty sumujemy.**
- Oba wyniki powinny zawierać się w przedziale 15-60. Wynik (A, R) to współrzędne na układzie, na przykład wynik (48, 48) na wykresie prezentuje się jak poniżej.

Macierz Stylów Społecznych Davida Merrilla i Rogera Reida



Macierz Stylów Społecznych Davida Merrilla i Rogera Reida

wysoka reaktywność emocjonalna

niska asertywność

Styl: przyjacielski Ważne: **relacje z innymi** Skupienie na: **innych** Asertywność: **niska** Reaktywność: **wysoka** Komunikacja: **słuchanie, okazywanie zrozumienia**	**Styl: ekspresyjny** Ważne: **uznanie innych** Skupienie na: **sobie** Asertywność: **wysoka** Reaktywność: **wysoka** komunikacja: **pomysły, opinie**
Styl: analityczny Ważne: **informacje, fakty, dane** Skupienie na: **innych** Asertywność: **niska** Reaktywność: **niska** Komunikacja: **zadawanie pytań, kontrola**	**Styl: kierowniczy** Ważne: **władza** Skupienie na: **sobie** Asertywność: **wysoka** Reaktywność: **niska** Komunikacja: **decyzje, twierdzenia**

wysoka asertywność

niska reaktywność emocjonalna

Wnioski z badań Davida Merrilla i Rogera Reida

- preferowany styl komunikacji jest stały - rzadko zmienia się w czasie
- to, jaki styl reprezentuje dana osoba, ma mniejsze znaczenie, niż sposób, w jaki wykorzystuje swój styl do komunikacji i współpracy z innymi
- możliwa zmiana to rozwijanie własnej wszechstronności w stosowaniu różnych stylów

Uczymy się elastyczności w komunikacji opartej na (MSS)

- umiejętność do modyfikowania własnego stylu i celowego wykorzystywania innych stylów, do budowania porozumienia i zwiększania skuteczności, w kontaktach z osobami o odmiennych preferencjach, dotyczących komunikacji i sposobu działania
- im łatwiej zachodzą modyfikacje własnego stylu, tym osobę charakteryzuje wyższy poziom wszechstronności

Jak rozwijać swoją wszechstronność?

1. Bądź świadomy własnego stylu komunikacji.

2. Bądź ciekawy i dąż do rozpoznania stylu społecznego drugiej osoby:
   - obserwuj daną osobę w wielu różnych sytuacjach,
   - zwracaj uwagę na wypowiadane słowa, sposób i dynamikę działania oraz komunikację niewerbalną.

3. Wykorzystaj swoje obserwacje do usprawnienia komunikacji i swoich działań w zespole.

Różnorodny zespół szanse i zagrożenia

Różnorodny zespół to ludzie, którzy różnią się pod względem wielu cech, takich jak kultura, język, wiek, płeć, doświadczenie zawodowe, wykształcenie, osobowość, umiejętności, perspektywy i inne aspekty, które mogą wpływać na ich sposób myślenia i działania.

Różnorodność w zespołach może obejmować zarówno widoczne różnice, jak i te mniej oczywiste, takie jak różne style pracy i podejścia do problemów.

Różnorodny zespół szanse i zagrożenia

- Większa kreatywność i innowacyjność
- Spojrzenie z różnych perspektyw
- Elastyczność i adaptacyjność
- Kompetencje
- Lepsze rozwiązywanie problemów

Różnorodny zespół szanse i zagrożenia

- Podziały i frakcje
- Różne spojrzenie na ten sam problem – różne oczekiwania
- Napięcia i konflikty
- Trudność w osiągnięciu konsensusu
- Trudności w integracji
- Stereotypy i uprzedzenia

Zespół w organizacji

zbiór osób, które posiadają **wspólny, konkretny cel działania i wzajemnie uzupełniające się umiejętności.**
Zespół jest traktowany jako specyficzna, spójna grupa osób, mająca jasno sprecyzowane role, normy i obowiązki grupowe.
W zespole istnieje:

- poczucie wzajemnej odpowiedzialności,
- chęci wspólnego podejmowania działań i przynależności.

Zespół jako element organizacji, posiada zarówno formalne i nieformalne powiązania, dąży do wykonywania określonych zadań, w celu osiągnięcia materialnej i niematerialnej gratyfikacji.

Cechy efektywnych zespołów

- wspólny cel, wskaźniki realizacji celu,
- atmosfera otwartości i zaufania,
- szczera i otwarta komunikacja, wymiana informacji,
- poczucie przynależności do zespołu
  uzupełniające się interpersonalne i specjalistyczne umiejętności,
- zaangażowanie silnie związane z poczuciem odpowiedzialności.

- **niezadowolenie z podziału** odniesionego sukcesu, zarobków, zasobów,
- **niedopasowanie, niezgranie zespołu,** co prowadzi do częstych konfliktów,
- **zły wybór lidera,**
- **niekonsekwentne wypełnianie obowiązków**, próżniactwo społeczne,
- **nieprzestrzeganie zasad** obowiązujących w kontaktach międzyludzkich oraz reguł ustalonych przez grupę
- **rywalizacja,** która przekracza dopuszczalne normy utrudnia, a nawet uniemożliwia działanie,
- **bariery komunikacyjne**, powodowane przez chaos, silne negatywne emocje,
- **próby manipulacji**, przesyłania mylących informacji spotykają się z oporem i niechęcią odbiorcy,
- **krytyka** zamiast konstruktywnej informacji.

Patric Lencioni uważa, że wszelkie trudności we współpracy zespołowej, czy dotyczy ona jednego czy kilku zespołów, wynikają z pięciu dysfunkcji:

- braku zaufania, otwartości między członkami zespołu,
- strachu przed konfliktem,
- braku zaangażowania,
- unikania odpowiedzialności,
- braku przywiązania wagi do rezultatów.

Podsumowanie pierwszego dnia szkolenia (1)

- strony w procesie komunikacji wysyłają komunikaty (niewerbalne) - nawet gdy niczego nie mówią
- komunikaty niewerbalne są wieloznaczne (różnie je interpretujemy)
- w sytuacji niezgodności komunikatów werbalnych i niewerbalnych, silniejsza staje się komunikacja niewerbalna, a komunikaty werbalne uznawane są za nieprawdziwe
- tłumione emocje widać (np. w mimice, gestach) i słychać w intonacji głosu, dlatego warto zwracać uwagę także na sygnały niewerbalne, ponieważ:

Komunikacja polega na przekazywaniu informacji i wyrażaniu stanów emocjonalnych.

Podsumowanie pierwszego dnia szkolenia (2)

Czynniki utrudniające stosowanie narzędzi komunikacyjnych:

- nawykowe sposoby reagowania np. odbieranie złości zbyt osobiście, brak informacji na temat potrzeb oczekiwań, brak informacji na temat uczuć
- inne nagromadzone emocje, zmęczenie, stres
- brak czasu i pośpiech
- wyobrażenia, przekonania, wymagania i powinności
- mechanizmy obronne
- roszczeniowość
- próba sił

Drugi dzień szkolenia

BLOK 4

Stres, emocje, konflikty w zespole.

Świadomość emocjonalna

Obrazy i słowa wpływają na nasze myśli

Myśli wpływają na nasze emocje

Emocje wpływają na nasze zachowanie

A to powoduje konsekwencje dla nas i dla innych

Konflikt (1)

1. To spór dwóch lub więcej osób, któremu towarzyszy napięcie, emocje, niezgoda i polaryzacja stanowisk, w wyniku czego wzajemne relacje stron ulegają popsuciu lub przerwaniu.
2. To próba pogodzenia sprzecznych interesów, potrzeb, idei.
3. Może stać się podstawą nowych pomysłów i rozwiązań.

Konflikt (2)

1. To nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposób jego rozstrzygania.
2. Jeśli w konflikcie myślimy o „partnerze” jak o wrogu, będziemy dążyć do jego zniszczenia, a nie do rozwiązania problemu, który wywołał konflikt.

Czy na konflikt w zespole można się przygotować?

„Pomimo wszelkich podobieństw każda żywa sytuacja ma nowe oblicze (…) domaga się od Ciebie reakcji, której nie da się zawczasu przygotować. (…) domaga się autentycznej obecności, odpowiedzialności, domaga się Ciebie.”

Martin Buber

Rodzaje konfliktów (1)

Konflikty PODDAJĄCE SIĘ negocjacjom:	Konflikty MAŁO PODDAJĄCE SIĘ negocjacjom:
• KONFLIKT STRUKTURALNY • KONFLIKT INTERESÓW	• KONFLIKT WARTOŚCI • KONFLIKT RELACJI • KONFLIKT DANYCH

Rodzaje konfliktów (2)

- **Konflikt interesów** - jest wtedy, gdy strony uważają, że dostają mniej niż na to zasługują.
- Gorszą cenę, niższą pensję, mniej kawy, słabsze komputery. Budzi silne emocje, gdyż jest policzalny, wartościuje i daje mocne poczucie przegranej lub bycia wykorzystywanym.
- Jest rozwiązywany przez negocjacje.

Rodzaje konfliktów (3)

- **Konflikt danych -** pojawia się gdy strony nie otrzymują potrzebnych im informacji, gdy dostają je za późno, lub są one niepełne.
- W wymiarze merytorycznym - utrudnia to realizację powierzonych zadań. W wymiarze emocjonalnym - daje poczucie gorszego traktowania, odsuwania, lekceważenia.
- Rozwiązuje się go poprzez udrożnienie i odblokowanie kanałów informacyjnych, poprzez usprawnienie sposobu komunikowania.
- Wskazane są działania dotyczące przepływu informacji na poziomie organizacji.

Konflikty – źródła 3

- **Konflikt strukturalny -** pojawia się przy niewłaściwie stworzonej strukturze organizacji.
- Poszczególne pomioty maja poczucie, że tracą czas na zbyteczne czynności, za długo czekają na decyzje, mają za daleko do pracy, są pozbawione autonomii.
- W takiej sytuacji mnożą się wszystkie inne wcześniej wymienione konflikty, które jednak mają charakter wtórny do rzeczywistego źródła.
- Rozwiązuje się go systemowo, poprzez zmiany w strukturach organizacji.

Rodzaje konfliktów (4)

- **Konflikt interpersonalny -** opiera się na niechęci, uprzedzeniach lub braku sympatii między określonymi osobami.
- Potrafi być destrukcyjny, gdyż czasem wpływa na pracę działów, na decyzję i na jakość współpracy.
- Aby go rozwiązać, obie strony muszą wrazić gotowość na jego rozwiązanie.
- Pomaga otwarta komunikacja oraz udział mediatora, do którego obie strony mają zaufanie.

Konflikty – źródła (4)

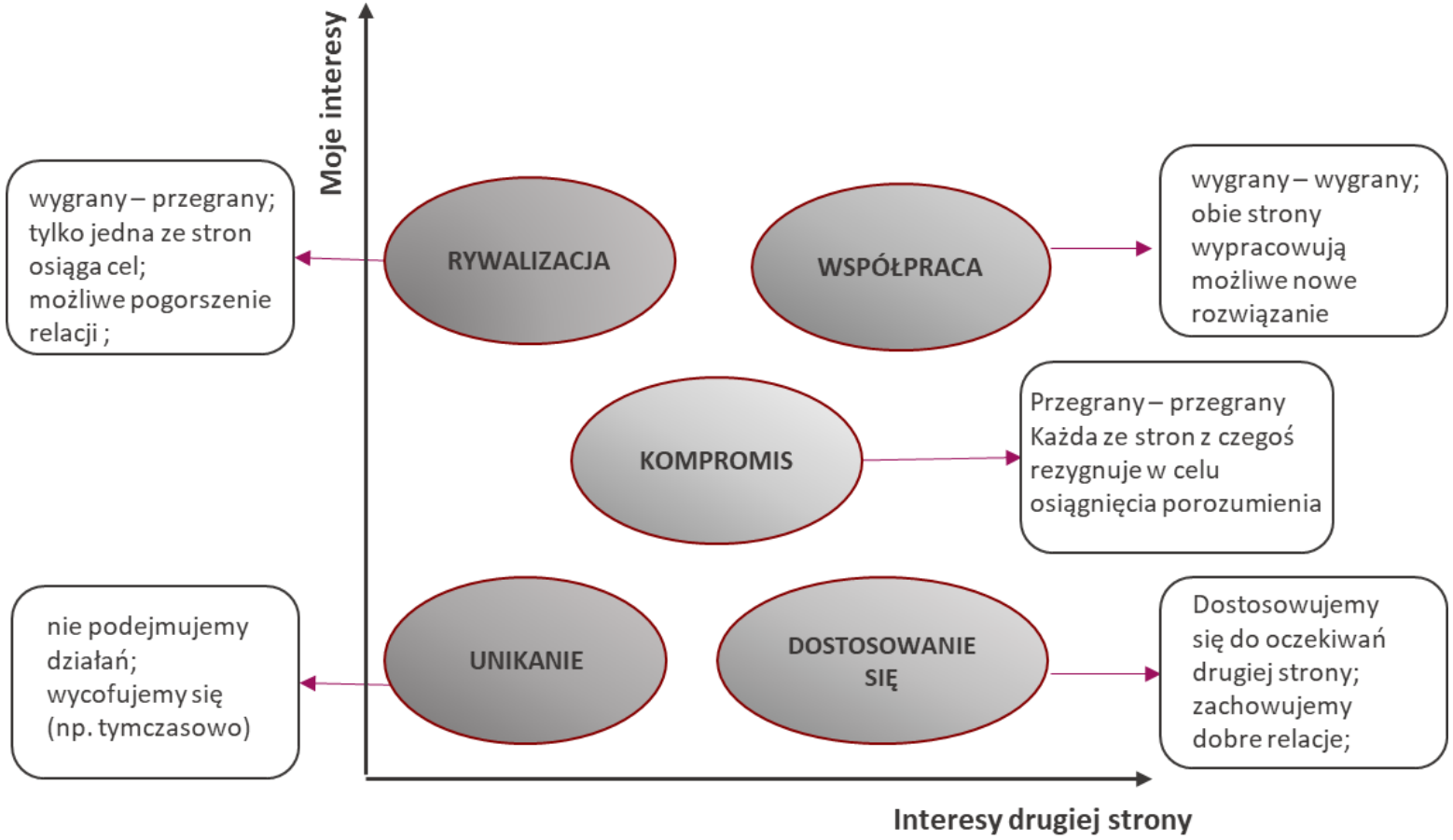
- **Konflikt wartości** - wynika z istotnych różnic światopoglądowych. Każdy z nas ma swój system nienaruszalnych i kluczowych wartości, zgodnie z którym funkcjonuje w społeczeństwie.
- Naruszenie tego systemu rodzi silny i zdecydowany sprzeciw.
- Taki rodzaj konfliktu jest nierozwiązywalny, jedynie co możemy osiągnąć – to kompromis.

Konflikty – źródła (5)

- Najważniejszym krokiem w rozwiązaniu konfliktu jest zdiagnozowanie jego źródła.
- Nawykowo zatrzymujemy się na fasadzie - którą najczęściej jest konflikt interpersonalny.
- Warto jednak poświęcić czas i energię, by ustalić, czy mnie nie lubisz, bo jestem jakiś, albo - czy mnie nie lubisz, bo coś robię lub - czegoś nie robię…

W jaki sposób wybieramy strategię rozwiązywania konfliktu?

- Ogromny wpływ na to, jaką ktoś strategię preferuje, ma jego osobowość, poziom asertywności, doświadczenia życiowe i wyznawane wartości.
- Nie każda osoba o wysokiej pozycji zawodowej czy innych atutach wykorzystuje to, aby wymusić na innych podporządkowanie się.
- Dla części ludzi partnerskie relacje i dbałość o potrzeby innych są wartością samą w sobie.
- Najlepiej, jeśli jesteś w stanie korzystać z różnych strategii rozwiązywania konfliktu i negocjacji, gdyż to pozwala elastycznie dopasowywać się do zmieniających się sytuacji.


Moje interesy
wygrany – przegrany; tylko jedna ze stron osiąga cel; możliwe pogorszenie relacji ;
RYWALIZACJA
WSPÓŁPRACA
wygrany – wygrany; obie strony wypracowują możliwe nowe rozwiązanie
KOMPROMIS
Przegrany – przegrany Każda ze stron z czegoś rezygnuje w celu osiągnięcia porozumienia
nie podejmujemy działań; wycofujemy się (np. tymczasowo)
UNIKANIE
DOSTOSOWANIE SIĘ
Dostosowujemy się do oczekiwań drugiej strony; zachowujemy dobre relacje;
Interesy drugiej strony

Jak przejść od stanowisk do formułowania interesów w konflikcie (1)

- Warto docierać do źródeł konfliktu, działanie w miejscu powstania konfliktu, daje największe szanse na jego konstruktywne rozwiązanie.
- Nawykowo zatrzymujemy się na fasadzie - którą najczęściej jest konflikt interpersonalny.
- Warto jednak poświęcić czas i energię, by ustalić, czy mnie nie lubisz, bo jestem jakiś, albo - czy mnie nie lubisz, bo coś robię lub - czegoś nie robię, jakie są nasze sprzeczne interesy i czy istnieją wspólne interesy.

Jak przejść od stanowisk do formułowania interesów w konflikcie (2)

1. **Cel** – „Chcę …”
2. **Interes** - Dlaczego to dla Pani/Pana jest ważne? Dlaczego Pani/Pan tego chce?).
   - *„Czuje się …”*
3. **Formułuj pytania przed odpowiedziami.**
   - *Przed jakimi problemami stoimy?*
   - Jakie nasze ważne potrzeby wymagają sensownego pogodzenia?
4. **Określ sprzeczne interesy.**
5. **Określ wspólne interesy** – *„Co możemy zrobić, żeby Pani/Pan ..., a My i nasza organizacja nie ponosili konsekwencji?”*

Manipulacja

- Jest wyjątkowo niebezpiecznym narzędziem.
- Może przybierać różne oblicza i stopnie zaawansowania: od lekkiej perswazji po poważne wywieranie na kimś nacisku.
- Sposobów jest wiele, aby skutecznie bronić się przed nadmiernym podporządkowaniem, warto znać zasadę ich działania.

Asertywność

- to umiejętność postępowania w zgodzie z samym sobą nie pozwalając przy tym innym na naruszanie granic własnych i innych osób,
- osoby zachowujące się asertywnie, potrafią wyrażać uczucia, postawy, życzenia, opinie lub swoje prawa w sposób bezpośredni, stanowczy i w zgodzie ze sobą, a jednocześnie respektując uczucia, postawy, życzenia, opinie i prawa innych osób.

Komunikacja NVC

Nonviolent Communication metoda komunikowania się (Marshalla B. Rosenberga), która pomaga w komunikacji i konfliktach.

Celem NVC jest unikanie osądzania, krytykowania lub obwiniania i zamiast tego skupienie się na wyrażaniu swoich potrzeb (w tym stawianiu granic) zachowaniem szacunku dla rozmówcy.

Komunikaty: *Widzę/słyszę/czuję – potrzebuję.*

Komunikat Ja zawiera:

1. Opis faktów i zdarzeń.
2. Informację o uczuciach i wyobrażeniach.
3. Odniesienie do „tu i teraz”.
4. Informację o potrzebach.

Przykład: Czuję się ignorowana kiedy podczas rozmowy ze mną przegląda Pan informacje w telefonie, potrzebowałabym, żeby popatrzył Pan na mnie i posłuchał tego co mówię.

BLOK 5

Schematy zachowań grupowych w obliczu stresu i konfliktu: jak zidentyfikować stres w zespole?

Schematy zachowań grupowych w obliczu stresu i konfliktu

Identyfikacja stresu w zespole wymaga uważnej obserwacji i zrozumienia dynamiki grupy. Rozpoznanie schematów zachowań może pomóc w zapobieganiu konfliktom i we wdrożeniu odpowiednich środków wsparcia, takich jak rozmowy indywidualne, techniki redukcji stresu, warsztaty z zarządzania emocjami lub wsparcie od liderów i mentorów zespołu.

Stres i konflikt w zespole mogą manifestować się różnorodnymi schematami zachowań, które warto umieć rozpoznać, aby zidentyfikować problem i zapobiec jego eskalacji.

1. Unikanie i wycofanie
2. Zwiększona liczba błędów i spadek produktywności
3. Konflikty między członkami zespołu
4. Negatywne nastawienie i cynizm
5. Spadek zaangażowania i motywacji
6. Zmiany w zachowaniach fizycznych i emocjonalnych
7. Spadek jakości komunikacji

Jakie emocje czujecie, patrząc na obrazki i zdjęcia wyświetlane podczas prezentacji?

Emocje (1)

Emocje (2)

Emocje (3)

Emocje (4)

Stres – definicje

- Definicja stresu została wprowadzony przez fizjologa Hansa Selye jako „nieswoista reakcja organizmu na wymagającą sytuację”.
- Model „walcz lub uciekaj” Waltera Cannona (1967). W koncepcji Cannona stres jest efektem pobudzenia dwóch układów znajdujących się w nadnerczach. Jeden z układów zwiększa wydzielanie się kortyzolu, który powoduje większe spalanie białka i tłuszczu.
- Brak równowagi pomiędzy możliwościami a wymaganiami stawianymi jednostce. (Jan Strelau)

Rodzaje stresu: Eustres

1. To stan fizycznego i psychicznego samopoczucia, w jakim umysł i ciało osiągają pełnię swoich możliwości.
2. **Eustres to stres konstruktywny.**
3. **Terminem tym określamy również odroczone pozytywne efekty negatywnego stresu** (np. stres przy egzaminie i późniejsza satysfakcja z powodu zdanego egzaminu).
4. Stan eustresu wiąże się z jasnością umysłu i szczytem formy fizycznej.

Rodzaje stresu: dystres

1. **To nadmierne obciążenie powstające wtedy, gdy napięcie nie zostanie skutecznie rozładowane.**
2. Przedłużający się dystres jest szkodliwy, ponieważ zostaje zachwiana harmonia pomiędzy naszym umysłem i ciałem. Przestają one reagować prawidłowo, co może być m.in. przyczyną pojawienia się chorób psychosomatycznych.
3. Dystres jest wynikiem nadmiaru stresu spowodowanego zbyt silną lub niedostateczną liczbą bodźców.

Stresory w pracy

Presja czasu

Obawy i przekonania

Ryzyka

Przeciążenia

Brak kompetencji

Każdy z nas ma swoją własną strefę wpływu – tam, gdzie możemy dokonać autonomicznego wyboru, wziąć odpowiedzialność i ponieść konsekwencje.

- „Problemy, z jakimi spotykamy się na co dzień, należą do jednej z trzech kategorii:

1. podlegające kontroli pośredniej (związane z zachowaniem innych).
2. nie poddające się naszej kontroli (problemy, z którymi nie możemy nic zrobić, na przykład minione czy związane z wyjątkową sytuacją).
3. podlegające naszej bezpośredniej kontroli (związane z naszym zachowaniem).

Strefa naszego wpływu

- **Myśli:** nastawienie, reagowanie, informowanie, wnioski
- **Uczucia:** świadomość, wyrażanie na bieżąco
- **Zachowania**: planowanie, uprzedzanie, organizowanie.

Postawa reakatywna

- Nasze myśli, rozmowy i działanie możemy ukierunkować na rzeczy, na które nie mamy wpływu, obwiniać o nie innych i przez to czuć się jak pozbawione kontroli ofiary.

Postawa proaktywna

- Albo, możemy wybrać postawę proaktywną i skupić się na tym, co możemy w danej sytuacji zrobić lub pogodzić się z tym, że nie mamy na coś wpływu i nie zmienimy całego świata.

Stresory związane z treścią pracy

- trudne, skomplikowane zadania
- praca fragmentaryczna bez wizji całości
- konieczność zachowania długotrwałej koncentracji uwagi
- powtarzalne, monotonne zadania
- częsta, nieprzewidywalna zmienność zadań
- nacisk na perfekcyjność (brak błędów)
- konieczność wykonywania równolegle różnych czynności

Stresory związane z pełnioną rolą zawodową

- brak kontroli nad pracą
- zbyt duża odpowiedzialność za ludzi
- ryzyko materialne
- dylematy moralne
- ryzyko zdrowotne i psychiczne
- wieloznaczność / konflikt roli
- przeciążenie roli.

Stresory wynikające z organizacji pracy

- zbyt szybkie tempo pracy
- źle zorganizowany czas pracy
- ciągła presja czasu,
- brak systematyczności, praca „gaszenie pożarów”
- brak przerw w pracy
- zabieranie pracy do domu

Stresory wynikające z kontaktów z ludźmi

- podejmowanie zbyt ambitnych wyzwań,
- konieczność współpracy z osobami, których nie lubimy, do których nie mamy zaufania
- konieczność podejmowania ustępstw
- zmuszanie do przestrzegania zwyczajów grupowych, których nie akceptujemy
- konflikty.

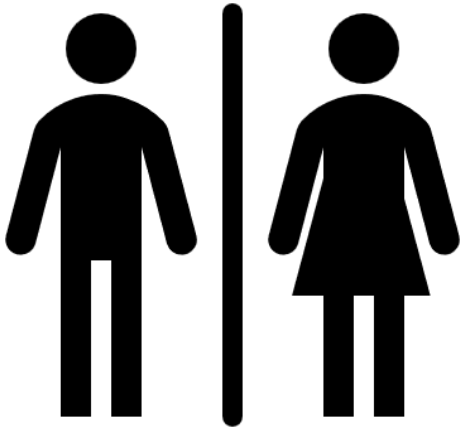
Techniki eliminacji stresu w sytuacjach zawodowych

- STAWIANIE GRANIC
- BUDOWA POSTAWY ASERTYWNEJ
- ROZWÓJ ASERTYWNYCH TECHNIK KOMUNIKACJI
- ŚWIADOME ZARZĄDZANIE EMOCJAMI
- DBANIE O PRZEPŁYW INFORMACJI
- UMIEJĘTNOŚĆ USTALANIA PRRIORYTETÓW I CELÓW
- SKUTECZNE ZARZĄDZANIE CZASEM
- DBANIE O PRZERWY OD PRACY

Nazywanie emocji – jako metoda do pracy ze stresem

Czuję się niekomfortowo, kiedy na forum grupy wytykasz mi moje błędy. Potrzebuję spotkania jeden na jeden.

Czuję, że wybuchnę, jeśli wspólnie nie rozwiążemy tej sprawy. Spotkajmy się za godzinę



Odporność psychiczna

1. Odporność psychiczna jest cechą osobowości, która determinuje w pewnej części to, jak poszczególne osoby reagują w obliczu stresu, presji i wyzwań niezależnie od sytuacji (Clough& Strycharczyk)

1. Odporność psychiczna to kluczowy element w radzeniu sobie ze stresem, która odgrywa decydującą rolę w odnoszeniu życiowych, zawodowych i osobistych sukcesów. Civico uważa, że odporność psychiczna jest cechą, którą skutecznie można **wytrenować!** poprzez 15 nawyków, które się na nią składają (dr Aldo Civico).

BLOK 6

Charakterystyczny przebieg konfliktów oraz zapobieganie zaistnieniu przyczyn **- analiza przypadku.**

1. Rozpoznanie etapów konfliktu i wprowadzenie metod zapobiegania pomaga zminimalizować ryzyko jego eskalacji oraz zapewnia zespołowi wsparcie w trudnych sytuacjach.

2. Konflikty w zespołach zazwyczaj przechodzą przez pewne etapy, które można rozpoznać i próbować im zapobiegać, zanim problem eskaluje.

3. Znajomość tych etapów i sposobów na redukcję ryzyka ich wystąpienia pozwala na lepsze zarządzanie relacjami w zespole.

BLOK 7

Metody i etapy rozwiązywania konfliktów - **analiza przypadku**.

1. Skuteczne rozwiązanie konfliktu wymaga przejścia przez określone etapy i doboru odpowiednich metod.

2. Ważne jest, aby lider zespołu umiał rozpoznać, kiedy konflikt można rozwiązać samodzielnie, a kiedy konieczna jest pomoc z zewnątrz.

3. Dążenie do współpracy i kompromisu oraz umiejętność przeprowadzania mediacji to podstawy skutecznego zarządzania konfliktami.

1. Wspólnie z trenerem sformułuj zasady/wartości zespołu w realiach pracy hybrydowej – tzw. **Dekalog zespołu.**
2. Zastanów się, czy wymienione zasady wartości możesz **udoskonalić (lub je wprowadzić)** w swoim zespole?

Podsumowanie szkolenia

1. Wnioski, refleksje uczestników, po drugim dniu szkolenia.
2. Postesty.

Bibligrafia

- Olga Rzycka „Niezwykła moc zadawania pytań w zarzadzaniu ludźmi” Oficyna Wolters& Kluwers, Warszawa 2020
- Anna Matczak: „Style Poznawcze” Wydawnictwo Naukowe PWN 1982.
- Agnieszka Lipińska-Grobelny „Macierz stylów społecznych (MSS) jako metoda oceny wzorów zachowania komunikacyjnego”, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica 3, 39-45 1999
- Jerzy Gut i Wojciech Haman – Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy. Wydawnictwo Helion 2008
- Irena Heszen – Psychologia stresu. PWN 2016
- Sven Max Litzke, Horst Schuh – Stres mobbing i wypalenie zawodowe. GWP 2007

- **Prawa autorskie do zdjęć i grafik –** licencja pakiet Office/PowerPoint (bank zdjęć i grafik)

Dziękujemy za udział w szkoleniu