KOMPENDIUM WIEDZY

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

Warszawa, 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.

Kompendium wiedzy dotyczące szkolenia pt. „Budowanie zespołu i efektywna komunikacja – kadra zarządzająca. Zarządzanie stresem, emocjami i sytuacjami trudnymi w zespole." zostało opracowane przez Instytut ADN na podstawie treści zawartych w:

1. Jerzy Gut i Wojciech Haman – Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy. Wydawnictwo Helion 2008
2. Olga Rzycka „Niezwykła moc zadawania pytań w zarzadzaniu ludźmi" Oficyna wolters& Kluwers, Warszawa 2020
3. Anna Matczak: „Style Poznawcze" Wydawnictwo Naukowe PWN 1982.
4. Sven Max Litzke, Horst Schuh – Stres mobbing i wypalenie zawodowe. GWP 2007
5. Irena Heszen – Psychologia stresu. PWN 2016

Spis treści:

1. Komunikacja interpersonalna a komunikacja zespołowa.
2. Zasady komunikacji w grupie.
3. Stres, emocje, konflikty w zespole.
4. Schematy zachowań grupowych w obliczu stresu i konfliktu: jak zidentyfikować stres w zespole?
5. Konflikty. Charakterystyczny przebieg konfliktów oraz zapobieganie zaistnieniu przyczyn.
6. Metody i etapy rozwiązywania konfliktów.

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

I. Komunikacja interpersonalna a komunikacja zespołowa.

Komunikacja interpersonalna sprzyja indywidualnym relacjom, jest bardziej zindywidualizowana, podczas gdy komunikacja zespołowa wymaga większej struktury i organizacji, aby koordynować działania wielu osób w kierunku wspólnych celów. Te dwa rodzaje komunikacji są istotne, ale wymagają różnych umiejętności i podejścia.

Komunikacja interpersonalna i **komunikacja zespołowa** są kluczowymi elementami wymiany informacji, ale różnią się zasięgiem, celem i sposobem interakcji.

Komunikacja interpersonalna

To proces wymiany informacji między dwiema osobami, który odbywa się w formie rozmowy twarzą w twarz, przez telefon, e-mailem czy wiadomościami. W jej ramach kluczowe są umiejętności słuchania, interpretacji emocji oraz wyrażania własnych myśli i potrzeb. Podstawowe cechy komunikacji interpersonalnej to:

1. **Bezpośredniość** – wymaga zwykle jednoczesnej obecności obu stron.
2. **Personalizacja przekazu** – komunikacja jest bardziej indywidualna, dostosowana do rozmówcy.
3. **Silna więź emocjonalna** – emocje są łatwiejsze do odczytania i wpływają na interpretację komunikatu.
4. **Natychmiastowa reakcja** – rozmówcy mogą od razu odpowiedzieć, co wpływa na płynność rozmowy.

Komunikacja interpersonalna buduje więzi między jednostkami i sprzyja głębokiemu zrozumieniu między nimi, co jest kluczowe dla bliskich relacji, negocjacji czy mentoringu.

Komunikacja zespołowa

Komunikacja zespołowa to proces wymiany informacji między wieloma osobami w grupie lub zespole, który ma wspólne cele. Jest bardziej złożona, bo obejmuje interakcje wielostronne, które wymagają struktury i zasad. Kluczowe cechy komunikacji zespołowej to:

1. **Formalizacja i struktura** – zespoły często przyjmują określone reguły komunikacji, np. poprzez harmonogramy spotkań czy przypisywanie ról.
2. **Koordynacja** – komunikacja jest bardziej zorganizowana, by umożliwić każdemu uczestnikowi wypowiedzenie się i ustalenie wspólnych działań.
3. **Kierowanie na cel** – zazwyczaj koncentruje się na wspólnym osiągnięciu zadania lub rozwiązaniu problemu, a nie na indywidualnych potrzebach.
4. **Zarządzanie konfliktami i różnorodnością opinii** – w grupach pojawiają się różne punkty widzenia, co wymaga umiejętności rozwiązywania konfliktów i kompromisu.

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

5. **Wielokanałowość** – komunikacja może się odbywać przez różne kanały (spotkania, e-maile, platformy komunikacyjne), co ułatwia dostęp do informacji wszystkim członkom zespołu.

Komunikacja zespołowa jest kluczowa dla efektywnej pracy w grupie, gdyż pomaga w zarządzaniu zadaniami, integracji zespołu oraz wspieraniu współodpowiedzialności za osiągnięcie celów.

II. Zasady komunikacji w grupie.

Kluczowe zasady komunikacji w grupie, które pomagają w budowaniu efektywnej współpracy i unikaniu konfliktów:

1. **Słuchanie aktywne** – skupiaj się na wypowiedzi innych, zadaj pytania, parafrazuj, by upewnić się, że dobrze rozumiesz intencje rozmówcy. Unikaj przerywania.
2. **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.
3. **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.
4. **Zasada "jeden głos na raz"** – unikaj mówienia jednocześnie z innymi. To pozwala każdemu uczestnikowi na swobodne wypowiedzenie się i ułatwia zrozumienie treści rozmowy.
5. **Konstruktywna krytyka** – jeśli musisz kogoś skrytykować, rób to w sposób konstruktywny, skupiając się na konkretach i proponując możliwe rozwiązania. Unikaj ataków personalnych.
6. **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.
7. **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.
8. **Unikanie plotek i osądów** – zamiast oceniania innych, skupiaj się na faktach i na tym, co rzeczywiście było powiedziane lub zrobione.
9. **Dbanie o pozytywną atmosferę** – staraj się unikać napięć, podziękuj za wkład innych, podkreślaj pozytywne aspekty współpracy. Pozytywna atmosfera sprzyja otwartości i chęci dzielenia się pomysłami.
10. **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.

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

III. Stres, emocje, konflikty w zespole.

Efektywne zarządzanie stresem, emocjami i konfliktami w zespole wymaga rozwijania umiejętności miękkich, takich jak empatia, asertywność i zdolność słuchania. Kluczowa jest także kultura otwartości i szacunku, która pozwala członkom zespołu na szczere rozmowy o problemach. Dzięki temu zespół może nie tylko radzić sobie ze stresem i konfliktami, ale również rozwijać się, budując silniejsze relacje i lepszą współpracę.

Stres, emocje i konflikty w zespole są nieodłącznymi elementami pracy grupowej, a zarządzanie nimi w sposób skuteczny - jest kluczowe dla pracy zespołu.

1. Stres w zespole

W zespole stres może wynikać z różnych czynników, takich jak presja czasowa, duża liczba obowiązków, brak wsparcia ze strony liderów, problemy z komunikacją lub konflikt interesów.

Stres może obniżyć efektywność, zmniejszyć zaangażowanie i wpłynąć na jakość pracy. Długotrwały stres prowadzi do wypalenia zawodowego i znacznie osłabia relacje między członkami zespołu.

Przede wszystkim warto zadbać o jasny podział ról, realistyczne cele oraz wsparcie psychologiczne i techniczne. Regularne rozmowy z członkami zespołu oraz oferowanie możliwości przerw i regeneracji może także pomóc w zmniejszeniu poziomu stresu.

2. Emocje w zespole

Emocje, takie jak złość, radość, złość czy satysfakcja, są naturalną częścią życia zespołu. Dobrze zarządzane, mogą być motorem napędowym dla kreatywności i współpracy. Z kolei niekontrolowane emocje mogą prowadzić do eskalacji konfliktów.

Pozytywne emocje, takie jak zaufanie i entuzjazm, wzmacniają współpracę, zwiększają motywację i poczucie przynależności do grupy. Natomiast emocje negatywne, jeśli nie są kontrolowane, mogą prowadzić do wybuchów emocjonalnych, które wpływają destrukcyjnie na atmosferę pracy.

Warto wdrażać warsztaty z zarządzania emocjami i technik radzenia sobie ze stresem, aby członkowie zespołu mogli lepiej rozpoznawać i wyrażać swoje emocje. Otwarta komunikacja i wzajemne wsparcie są także ważne dla zdrowej wymiany emocji w grupie.

3. Konflikty w zespole

Konflikty mogą powstać z wielu przyczyn, m.in. różnic w celach, braku komunikacji, niejasności w podziale ról czy różnorodnych stylów pracy. Często pojawiają się również w sytuacjach rywalizacji, np. o zasoby, uwagę liderów lub zasługi. Konflikty mogą być

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

zarówno destrukcyjne, jak i konstruktywne. Destrukcyjne konflikty osłabiają motywację i morale, prowadzą do stresu i wypalenia. Natomiast konstruktywne konflikty mogą sprzyjać rozwojowi, jeśli służą rozwiązywaniu problemów i poprawie procesów.

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

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. Najczęściej spotykane schematy zachowań grupowych w obliczu stresu i konfliktu oraz „wskazówki", jak rozpoznać stres w zespole:

1. Unikanie i wycofanie

- **Objawy**: Członkowie zespołu zaczynają unikać dyskusji, milczą na spotkaniach lub rezygnują z angażowania się w projekty.
- **Interpretacja**: Wycofanie się może być sygnałem, że osoby czują się przytłoczone stresem i nie czują się bezpiecznie, by wyrazić swoje zdanie.
- **Jak zidentyfikować?** Obserwuj, czy ktoś regularnie unika spotkań, nie odzywa się lub nie zgłasza własnych pomysłów, mimo że wcześniej to robił.

2. Zwiększona liczba błędów i spadek produktywności

- **Objawy**: Spadek jakości pracy, błędy, opóźnienia w realizacji zadań i widoczny spadek efektywności zespołu.
- **Interpretacja**: Stres wpływa negatywnie na koncentrację i dokładność, co może prowadzić do większej liczby pomyłek i niższej wydajności.
- **Jak zidentyfikować?** Śledź zmiany w jakości pracy oraz liczbę i rodzaj błędów, zwłaszcza jeśli zdarzają się one pracownikom, którzy wcześniej nie mieli z tym problemu.

3. Konflikty między członkami zespołu

- **Objawy**: Zwiększona liczba konfliktów, napięcia, spory i nieporozumienia między członkami zespołu.
- **Interpretacja**: Stres może prowadzić do irytacji i frustracji, co z kolei skutkuje wybuchami emocjonalnymi i konfliktami, nawet na tle drobnych spraw.

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

- **Jak zidentyfikować?** Obserwuj, czy pojawiają się częstsze konflikty między członkami zespołu, zwłaszcza w sytuacjach, które wcześniej nie były przyczyną napięć.

4. Negatywne nastawienie i cynizm

- **Objawy**: Członkowie zespołu zaczynają przejawiać pesymizm, cynizm, brak wiary w sukces projektu lub zespołu.
- **Interpretacja**: Negatywne nastawienie jest często wynikiem długotrwałego stresu, braku wsparcia lub poczucia bezradności w sytuacji konfliktu.
- **Jak zidentyfikować?** Zwróć uwagę na komentarze członków zespołu. Jeżeli stają się one bardziej sarkastyczne lub pesymistyczne, może to być oznaka wypalenia i narastającego stresu.

5. Spadek zaangażowania i motywacji

- **Objawy**: Brak inicjatywy, niechęć do podejmowania dodatkowych zadań, minimalne zaangażowanie w działania zespołu.
- **Interpretacja**: Przewlekły stres obniża motywację i zaangażowanie. Ludzie zaczynają koncentrować się na podstawowych obowiązkach, unikając dodatkowego wysiłku.
- **Jak zidentyfikować?** Obserwuj, czy członkowie zespołu przestają zgłaszać własne pomysły lub chęć udziału w dodatkowych projektach, a jedynie "odhaczają" zadania.

6. Zmiany w zachowaniach fizycznych i emocjonalnych

- **Objawy**: Przeciążenie emocjonalne, zmęczenie, rozdrażnienie, zmniejszenie ilości snu, a nawet symptomy fizyczne, takie jak bóle głowy.
- **Interpretacja**: Fizyczne objawy stresu mogą wpływać na zdolność pracy zespołowej, pogłębiając napięcie.
- **Jak zidentyfikować?** Jeśli zauważysz zmiany w wyglądzie lub zachowaniu pracowników, takie jak częste bóle głowy, zmęczenie, brak energii lub irytacja, może to wskazywać na stres.

7. Spadek jakości komunikacji

- **Objawy**: Komunikaty stają się bardziej zdawkowe, a wymiana informacji w zespole jest rzadsza lub mniej szczegółowa.
- **Interpretacja**: W sytuacji stresu ludzie zaczynają unikać interakcji, co pogłębia problem z komunikacją i prowadzi do błędów oraz nieporozumień.
- **Jak zidentyfikować?** Obserwuj zmiany w komunikacji. Jeśli zespół zaczyna komunikować się mniej efektywnie i unika rozmów na temat trudnych kwestii, może to być oznaką stresu.

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

V. Konflikty. Charakterystyczny przebieg konfliktów oraz zapobieganie zaistnieniu przyczyn.

Aby ograniczyć ryzyko konfliktów, warto wprowadzić kilka sprawdzonych działań:

1. **Jasny podział ról i odpowiedzialności** – precyzyjne określenie obowiązków każdego członka zespołu zapobiega frustracji wynikającej z niejasności i nakładania się zadań.
2. **Efektywna komunikacja** – dbaj o to, aby członkowie zespołu mieli regularną możliwość omówienia problemów i wymiany informacji. Warto zainwestować w szkolenia z komunikacji, aby każdy czuł się komfortowo w wyrażaniu swoich opinii.
3. **Promowanie współpracy, a nie niezdrowej rywalizacji** – zadania zespołowe powinny być skoncentrowane na osiąganiu wspólnych celów. Dobrze sprawdzają się zadania wymagające pracy grupowej, które integrują zespół i uczą współodpowiedzialności.
4. **Budowanie kultury otwartości i szacunku** – zachęcaj do wzajemnego szacunku i empatii. Ustal zasady, które ograniczają niekonstruktywną krytykę i promują otwartość na różne punkty widzenia.
5. **Regularna ocena atmosfery w zespole** – warto regularnie zbierać informacje na temat atmosfery w zespole poprzez anonimowe ankiety lub rozmowy, aby wykryć potencjalne problemy we wczesnym etapie.
6. **Rozwijanie umiejętności zarządzania konfliktami** – liderzy zespołów powinni znać techniki rozwiązywania konfliktów i reagowania na nie na każdym etapie, co pozwala szybciej wychwycić napięcia i przeciwdziałać ich eskalacji.

Rozpoznanie etapów konfliktu i wprowadzenie metod zapobiegania pomaga zminimalizować ryzyko jego eskalacji oraz zapewnia zespołowi wsparcie w trudnych sytuacjach. Konflikty w zespołach zazwyczaj przechodzą przez pewne etapy, które można rozpoznać i próbować im zapobiegać, zanim problem eskaluje. Znajomość tych etapów i sposobów na redukcję ryzyka ich wystąpienia pozwala na lepsze zarządzanie relacjami w zespole.

Etapy przebiegu konfliktu

1. **Etap utajony (potencjalny konflikt)**
   - Na tym etapie pojawiają się źródła konfliktu, jednak nie są one jeszcze wyraźnie widoczne. Mogą to być drobne różnice w podejściu do pracy, niezauważone napięcia czy nieporozumienia, które na początku nie wydają się problematyczne.
   - **Jak zapobiegać?**
     - Warto regularnie monitorować nastroje w zespole i komunikować się otwarcie na temat oczekiwań i potrzeb każdego członka.

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

        - Tworzenie jasnych zasad współpracy i wyznaczanie celów może pomóc uniknąć ukrytych napięć.
2. **Etap eskalacji napięć**
    - W tej fazie różnice zaczynają się ujawniać, a napięcia stają się zauważalne. Mogą się pojawić pierwsze oznaki frustracji i pretensji, a osoby zaangażowane w konflikt mogą reagować bardziej emocjonalnie.
    - **Jak zapobiegać?**
        - Zachęcaj do otwartego omawiania spraw, aby wyjaśnić nieporozumienia. Często wystarczy umożliwienie członkom zespołu wyrażenia swoich odczuć, aby obniżyć napięcie.
        - Rozważ przeprowadzenie rozmów indywidualnych, aby poznać opinie członków zespołu i zidentyfikować źródła problemu.
3. **Etap konfrontacji**
    - Konflikt staje się otwarty, a członkowie zespołu zaczynają wyraźnie artykułować swoje pretensje. Często pojawiają się spory i ostra wymiana zdań, a interakcje mogą przyjąć formę rywalizacji.
    - **Jak zapobiegać?**
        - Warto zaangażować mediatora (np. lidera zespołu lub osobę trzecią), który pomoże prowadzić rozmowy i wyznaczyć granice dyskusji.
        - Ustal zasady konstruktywnej wymiany zdań i przypomnij o konieczności wzajemnego szacunku.
4. **Etap kryzysowy (eskalacja konfliktu)**
    - Konflikt osiąga punkt kulminacyjny, kiedy strony mogą zareagować emocjonalnie i agresywnie, co prowadzi do osłabienia relacji i rozbicia zespołu. W tej fazie konflikt przestaje być merytoryczny, a staje się bardziej osobisty.
    - **Jak zapobiegać?**
        - Szybka interwencja jest kluczowa – jeśli konflikt osiągnął krytyczny poziom, warto zastosować mediację z udziałem osoby spoza zespołu, aby ustalić wytyczne do rozwiązania problemu.
        - Można zaproponować przerwę w projekcie lub spotkanie na neutralnym gruncie, co pozwoli złagodzić emocje.
5. **Etap wygaszania konfliktu**
    - Po interwencji lub rozwiązaniu konfliktu emocje zaczynają opadać, a strony starają się osiągnąć kompromis lub porozumienie. Dochodzi do stopniowej odbudowy relacji i powrotu do współpracy.
    - **Jak zapobiegać nawrotom?**
        - Przeanalizuj z zespołem przyczyny konfliktu i wspólnie ustalcie, co można poprawić w przyszłości. Warto także stworzyć plan działania na wypadek podobnych sytuacji.
        - Zadbaj o integrację zespołu i wspieraj pozytywne relacje, aby odbudować zaufanie.

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

VI. Metody i etapy rozwiązywania konfliktów.

Rozwiązywanie konfliktów w zespole jest kluczowe dla zachowania efektywności i zdrowej atmosfery pracy. Prawidłowe podejście do konfliktu wymaga znajomości etapów jego rozwiązania oraz stosowania odpowiednich metod. Oto szczegółowy opis etapów i metod rozwiązywania konfliktów:

Etapy rozwiązywania konfliktów

1. Identyfikacja konfliktu
2. Analiza konfliktu
3. Wybór strategii rozwiązania konfliktu
4. Proponowanie rozwiązań i wypracowanie kompromisu
5. Implementacja rozwiązania
6. Ocena rezultatów i zapobieganie przyszłym konfliktom

Metody rozwiązywania konfliktów

1. Negocjacje
2. Mediacja
3. Arbitraż
4. Unikanie konfliktu
5. Dostosowanie się
6. Współpraca
7. Kompromis

Skuteczne rozwiązanie konfliktu wymaga przejścia przez określone etapy i doboru odpowiednich metod. Ważne jest, aby lider zespołu umiał rozpoznać, kiedy konflikt można rozwiązać samodzielnie, a kiedy konieczna jest pomoc z zewnątrz. Dążenie do współpracy i kompromisu oraz umiejętność przeprowadzania mediacji to podstawy skutecznego zarządzania konfliktami.

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