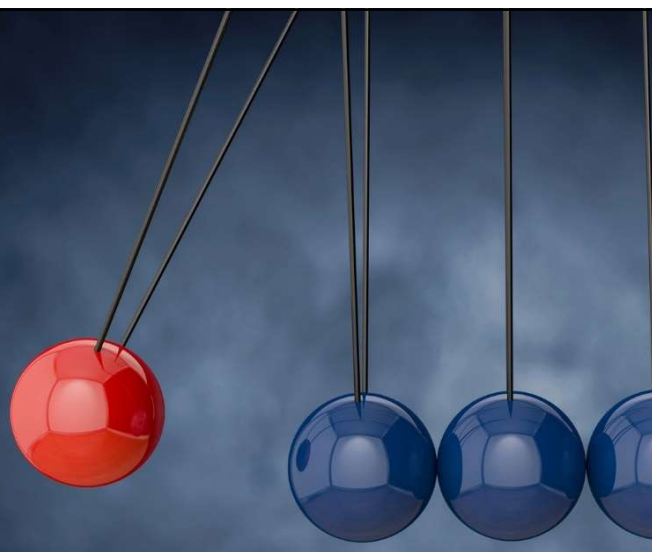




Olimpiada  
Przedsiębiorczości

## Budowanie zespołu

dr Sylwester Gregorczyk  
Instytut Zarządzania  
Szkola Główna Handlowa w Warszawie



## Przywództwo w biznesie

Seminarium dla nauczycieli  
Warszawa, 25.11.2016 r.

## Program spotkania

- Grupa a zespół
- Efektywność pracy zespołu
- Role w zespole
- Fazy rozwoju zespołu
- Zasady doboru ludzi do zespołu
- Organizacja pracy a skuteczność zespołu
- Sytuacje konfliktowe w zespole



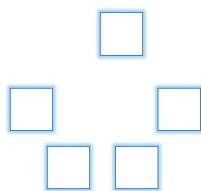
## Współczesny biznes stawia na zespoły

- Zmieniające się otoczenie wymusza szybkie i elastyczne działanie przedsiębiorstw
- Demokratyzują się struktury organizacyjne – rośnie rola projektów i zespołów zadaniowych
- Konkurencyjność przedsiębiorstwa bazuje na szybkim uczeniu się i zdobywaniu doświadczeń – inteligentne przedsiębiorstwo
- Konieczna jest kreatywność i innowacyjność do realizacji różnorodnych zadań, wymagających dopełniających się umiejętności i doświadczenia
- Wzrost efektywności przedsiębiorstw następuje poprzez koordynację i synergiczność działań
- Rośnie ilość zadań będących znacznym wyzwaniem dla pracowników

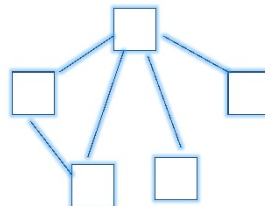


## Praca grupowa a praca zespołowa

Grupa robocza



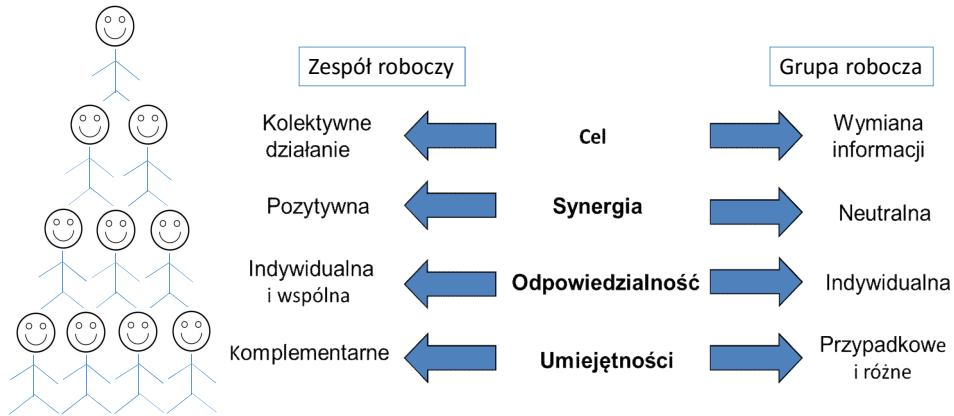
Zespół roboczy



- Zespół jest to grupa wykonująca pracę kolektywną, wymagającą wspólnych wysiłków, generująca pozytywną synergii [Robbins 2004].
- Zespół – **mała** grupa osób o **uzupełniających się** wzajemnie umiejętnościach, **zaangażowanych** w realizację wspólnego celu, za osiągnięcie którego **wszyscy są odpowiedzialni**.
- Zespół – to grupa ludzi, którzy mają wspólne cele i zdają sobie sprawę z tego, że do ich osiągnięcia potrzebny jest wysiłek wszystkich.



## Kiedy grupa staje się zespołem?



Źródło: [Robbins, DeCenzo 2002].



## Efektywność zespołu

## Efektywność grupy

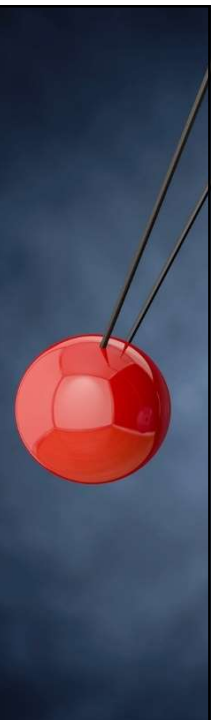
- **Zadania addytywne** – uzależnione od wysiłku wszystkich osób, wyniki indywidualne się sumują (krzyczenie, przeciąganie liny)
- **Zadania koniunktywne** – wynik zależy od pracy najłabszego członka, (np. wspinaczka w grupie)
- **Zadania dysjunktywne** – wynik zależy od pracy najsprawniejszej osoby, wynik jest równy najlepszemu wynikowi indywidualnemu (np. rozwiązywanie zadań matematycznych)
- **Zadania kompensacyjne** – wykonywane indywidualnie w obecności innych, wynik grupy może być lepszy niż wynik najlepszego w grupie



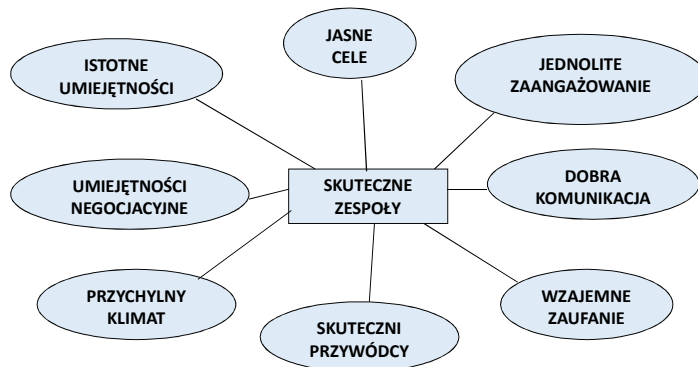
## Cechy efektywnego zespołu

- Wspólny cel /zadanie (i jego poczucie) oraz precyzyjne wskaźniki realizacji celu
- Zaangażowanie w realizację zadania (sam cel musi być motywujący)
- Atmosfera zaufania i otwartości
- Otwarta i szczerą wymiana informacji, myśli i idei
- Poczucie przynależności do zespołu
- Fachowość (wiedza, doświadczenie i umiejętności potrzebne do rozwiązania problemu lub zadania)

Źródło: Lichtarski [2016]



## Cechy efektywnego zespołu



Źródło: Robbins, DeCenzo [2002]

## Role w zespole







- **Twórczy wizjoner** – strateg i inspirator, dobrze identyfikujący nowe szanse i możliwości; osoba kreatywna i ciekawa świata oraz innych ludzi, która dostrzega nadarzające się okazje i docenia dostępne możliwości, potrafi planować z rozmachem, często jednak na dużym poziomie ogólności.
- **Uporządkowany taktik** – planista, rozważny i metodyczny; osoba trzeźwo myśląca, która koncentruje swoją uwagę na tym, co można i należy zrobić, by przybliżyć się do realizacji założonego celu, potrafi przekształcić wizję stratega w konkretny plan działania.
- **Sprawny realizator** – wykonawca, rzetelny i obowiązkowy; osoba sumiennie wykonująca przydzielone zadania, na którą można zawsze liczyć, bo jest rzetelna, konsekwentna i obowiązkowa, świetnie uzupełnia się z twórczym wizjonerem i uporządkowanym taktikiem.
- **Przezorny strażnik** – analityk ryzyka, chroni zespół przed popełnieniem błędów; osoba, która potrafi dostrzec „dziurę w całym”, jej krytyczne osądy pozwalają dopracować pomysły i ustrzec się przed niepotrzebnym ryzykiem lub popełnieniem błędu.
- **Dobry opiekun** – społecznik, dba o dobrą atmosferę w zespole; osoba, dla której ważne jest, by zespół był zgrany, a praca w nim przebiegała bezkonfliktowo, dlatego dba o dobrą atmosferę w zespole, porozumienie i otwartą komunikację, współpracę i porozumienie.

Źródło: Insightful Profiler™ (IP121)

## Role w zespole wg Belbina

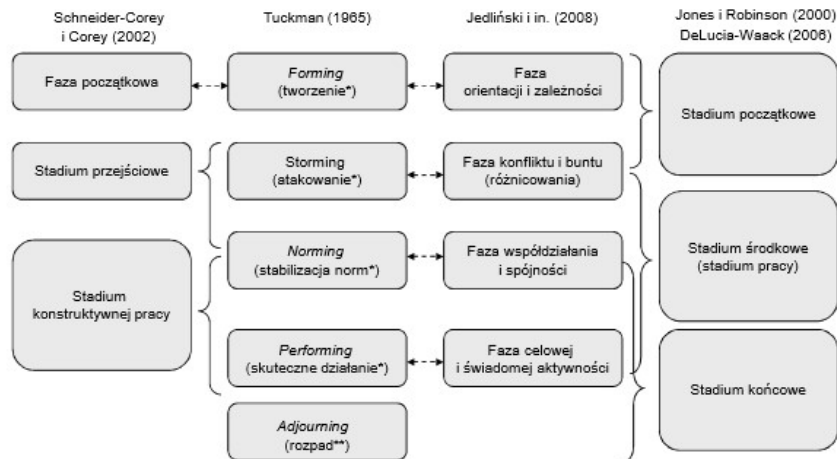
ROLA	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
<b>Praktyczny Organizator</b>	Konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny	Zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola	Brak plastyczności, może powątpiewać w nowe pomysły i zmiany
<b>Naturalny Lider</b>	Spokojny, pewny siebie, zdyscyplinowany	Zdolny do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach, silnie skupiony na celach	Przeciętny jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze
<b>Człowiek Akcji</b>	Bardzo napięty, dynamiczny, stawiający wyzwania	Pragnienie i gotowość przezwyciężenia inercji, braku efektywności, samozadowolenia	Skłonność do prowokowania, irytacji i niepokoju
<b>Siewca Idei</b>	Indywidualista, poważny, niekonwencjonalny	Geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	Bujanie w obłokach, możliwe pomijanie praktycznych szczegółów
<b>Człowiek Kontaktów</b>	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
<b>Sędzia</b>	Trzeźwy, bez emocji, ostrożny	Umiejętność oceny, dyskrekcja, praktyczny, nie bawi się w sentymenty	Brak mu umiejętności, inspiracji i zdolności do motywowania innych
<b>Człowiek Grupy</b>	Zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy	Umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuacje, wzbudza "ducha" grupy	Brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych
<b>Perfekcjonista</b>	Staranny, uporządkowany, sumienny, spokojny	Zdolność do doprowadzenia do skutku, perfekcjonizm	Skłonność do martwienia się drobiazgami, napięcie

Źródło: Belbin [2003]

 <p><b>Poszukiwacz Źródeł</b></p> <p><b>Wkład:</b> Towarzystki, entuzjastyczny. Odkrywa możliwości i rozwija kontakty.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Może być zbyt optymistyczny, może stracić zainteresowanie, kiedy opadnie entuzjazm.</p>	 <p><b>Dusza Zespołu</b></p> <p><b>Wkład:</b> Współpracujący, sprostegawczy i dyplomatyczny. Słucha i łagodzi twarda.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Niezdecydowany w kryzysowych sytuacjach. Unika konfrontacji.</p>	 <p><b>Koordinator</b></p> <p><b>Wkład:</b> Dojrzały, pewny siebie, dostrzega talenty. Klaryfikuje cele. Efektywnie deleguje.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Może być postrzegany jako manipulator. Deleguje swoją pracę.</p>
 <p><b>Kreator</b></p> <p><b>Wkład:</b> Kreatywny, pomysłowy, myślący niestereotypowo. Kreuje idee i rozwiązuje trudne problemy.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Ignoruje sprawy poboczne. Zbyt zajęty swoimi myślami, żeby się efektywnie komunikować.</p>	 <p><b>Ewaluator</b></p> <p><b>Wkład:</b> Poważny, strategiczny i wnikliwy. Widzi wiele opcji. Celnie osądza.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Brakuje mu siły sprawczej i zapału oraz umiejętności inspirowania. Może być nadmiernie krytyczny.</p>	 <p><b>Specjalista</b></p> <p><b>Wkład:</b> Ukierunkowany, samomotywujący się, oddany. Dostarcza unikalną wiedzę i umiejętności.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Wnosi wkład w wąskiej dziedzinie. Rozwódzi się nad specjalistycznymi problemami.</p>
 <p><b>Lokomotywa</b></p> <p><b>Wkład:</b> Stawia wyzwania, dynamiczny, dobrze funkcjonuje pod presją. Ma siłę sprawczą i odwagę do przezwyciężenia przeszkód.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Ma skłonność do prowokacji. Może urażyć uczucia innych.</p>	 <p><b>Implementer</b></p> <p><b>Wkład:</b> Praktyczny, niezawodny, efektywny. Przekuwa idee w działania, umiejętnie organizuje pracę, którą trzeba wykonać.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Może być trochę nieelastyczny i powolny w reakcji na nowe możliwości.</p>	 <p><b>Perfekcjonista</b></p> <p><b>Wkład:</b> Pracowity, sumienny. Wyszukuje błędy i niedociągnięcia. Poprawia i udoskonala.</p> <p><b>Dopuszczalne Słabości:</b> Ma tendencję do nadmiernego zamartwiania się. Niechętnie deleguje.</p>

Źródło: belbin.pl

## Proces tworzenia się zespołu – różne ujęcia



Źródło: M. Grzesiak-Feldman, Praktyczna Psychologia Społeczna, SWPS

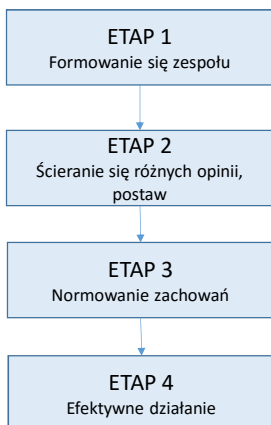
## Procesy formowania się grupy

- **Forming (tworzenie)** - niepewność członków grupy co do celu, norm, struktury i przywództwa. Badanie jakie zachowania mogą zostać zaakceptowane przez grupę.
- **Storming (atakowanie)** - konflikt wewnętrzny grupy. Opór wobec narzucanej przez grupę kontroli indywidualnych zachowań. Konflikt dotyczący przywództwa. Ustalenie struktury władzy w grupie.
- **Norming (stabilizacja norm)** - rozwój względnie stałych interakcji między członkami. Wytworzenie się spójności grupy. Utrwalenie struktury grupy. Powstanie norm.
- **Performing (skuteczne działanie)** - Możliwa sprawna realizacja wspólnego celu.
- **Adjourning (zawieszenie)** - pojawia się niepokój i smutek związany z nadchodzącym zakończeniem prac, a przez to rozdzieleniem członków zespołu. W ramach zadań następuje samoocena i zbieranie wniosków

Źródło: Tuckman, Jensen [1977]

## Cykl życia zespołu

Etapy w cyklu życia zespołu:



Jak może wykorzystać je przywódca:

nadanie ról członkom zespołu (czyli przydzielenie zadań zespołu (czyli przydzielenie obowiązków i przywilejów) zgodnie z wizją kierownika skorygowaną o oczekiwania pozostałych pracowników

wykorzystanie wstępnej obserwacji i zdobytej wiedzy o osobowościach, dominujących cechach charakteru członków zespołu do zorganizowania współpracy poszczególnych osób, w sposób przynoszący najwyższą efektywność i sprawność działania

uczestniczenie w tworzeniu się norm grupowych, kreowanie spójności grupy, częściowo poprzez działania formalne, częściowo poprzez nieformalny wpływ własną postawą, zachowaniem, daniem odpowiedniego przykładu

wspieranie, służenie własną wiedzą i doświadczeniem

Źródło: M. Romanowska [2001]



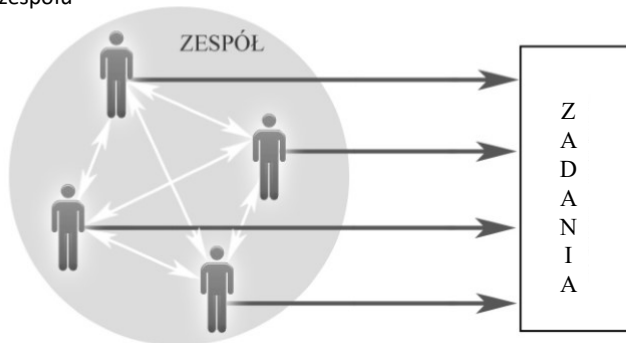
## Dobór zespołu



## Zasady doboru członków zespołu

**Zadaniowe** – dobór ludzi do zespołu musi uwzględniać cel, zadanie i sposób radzenia sobie z nim. Poziom tego dopasowania wpływa na produktywność zespołu

**Spoleczne** – dobór ludzi do zespołu musi uwzględniać zależności między członkami zespołu, wzajemne odczucia i udział w grupie. Poziom tego dopasowania decyduje o spójności zespołu



Źródło: Dziurzańska [2009]

## Zasady tworzenia stanowisk w zespole

- **Zasada celowości** – dla każdego stanowiska w zespole należy przydzielić zadania, które będą jednoznacznie określone
- **Zasada optymalnej specjalizacji** – zadania przydzielone dla każdego stanowiska w zespole powinny być w miarę możliwości jednorodne
- **Zasada przystosowalności** – należy przydzielać takie zadania dla danego stanowiska w zespole, aby jednoznacznie można było określić kompetencje, jakie powinien posiadać członek zespołu je wykonujący
- **Zasada mierników** – należy ustalić kryteria oceny realizacji zadań przez poszczególnych członków zespołu

## Etapy doboru ludzi do zespołu 1/2

### • Analiza i określenie wymagań kompetencyjnych

- **analiza zadania** pod kątem wielkości stopnia skomplikowania, ryzyka jakie ze sobą niesie, wymaganych umiejętności, wyznaczonego czasu na realizację, wymaganych środków, otoczenia w jakim będzie realizowane oraz swobody, jaką będą posiadali jego wykonawcy,
- **analiza potrzeb** wynikających z formy współpracy jaką jest zespół,
- **określenie kompetencji**, listy cech niezbędnych dla członków zespołu zawartej w formie modelu kompetencji.



## Profil kompetencyjny kierownika zespołu

Lp.	Kompetencja	Waga	Ocena Kandydata							Kandydat 1		Kandydat 2	
			1	2	3	4	5	6	7	Pkt.	Waż.	Pkt.	Waż.
1.	Doświadczenie w kierowaniu zespołami	5								4,5	22,5	3	15
2.	Doświadczenie w negocjacjach	3								5	15	5	15
3.	Wykształcenie specjalistyczne (PM)	2								4	8	5	10
4.	Odporność na stres	4								5	20	5	20
5.	Autorytet - charyzma	3								5	15	5	15
6.	Znajomość specyfiki administracji publicznej	5								5	25	4	20
7.	Umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi	4								4	16	3	12
	Suma:										121,5		107

 Kandydat pożądany



## Etapy doboru ludzi do zespołu 2/2

### • Dobór właściwy

- **rekrutacja**, zebranie wystarczająco dużej grupy kandydatów, pozwalającej na ich racjonalną selekcję,
- **selekcja**, dobór kandydatów w oparciu o wcześniej przyjęte zasady,
- **integracja**, działanie w kierunku uzyskania pełnej gotowości zespołu do wykonywania zadań.

## Wady i zalety poszukiwania kandydatów wewnątrz i na zewnątrz organizacji

Wymiar porównań	Kandydaci z wewnątrz:		Kandydaci z zewnątrz:	
	zaleta	wada	zaleta	wada
Znajomość firmy przez kandydatów	znają firmę, nie potrzebują okresu wstępnego, socjalizacji itp.	są przyzwyczajeni do starych sposobów działania	przynoszą nowe spojrzenie na różne problemy, "świeża krew"	wymagają zaznajomienia z organizacją, socjalizacji
Znajomość kandydatów przez firmę	można zmniejszyć ilość wykorzystywanych narzędzi selekcyjnych	mniejszy wybór	większy wybór	konieczne różne narzędzia selekcyjne, ryzyko błędów w ocenie
Dopływ nowych kwalifikacji	szkolenie pracowników w zakresie nowych, potrzebnych kwalifikacji zwiększa przywiązanie do firmy	jeżeli w organizacji nie ma osoby o potrzebnych kwalifikacjach to trzeba ponosić koszty szkolenia	osoba o potrzebnych kwalifikacjach od razu "gotowa do pracy"	znalezienie odpowiedniej osoby może być kosztowne i czasochłonne
Wpływ na obraz organizacji	podniesienie morale pracowników	mogą być uwikłani w nieformalne zależności, kliki itp.	tworzenie nowych miejsc pracy, pokazanie informacji o firmie	kandydaci odrzuceni mogą mieć żal do firmy, informacja o poszukiwaniach może być ważna dla konkurencji

Źródło: J. Czarnota-Bojarska [2014]

## Procedura selekcji

(w przypadku pozyskania członków spoza przedsiębiorstwa)

- **Analiza dokumentów aplikacyjnych**
- **Wstępna rozmowa z kandydatem**
- **Badanie kompetencji kandydata**
- **Rozmowa z kandydatem**



## Integracja/spójność zespołu

### Czynniki sprzyjające:

- Częstotliwość interakcji
- Atrakcyjność homogeniczności
- Konkurencja międzygrupowa
- Jedność celów
- Sukces uznanie
- Linking-pin (nachodzenie na siebie)
- Brak zagrożenia, strachu

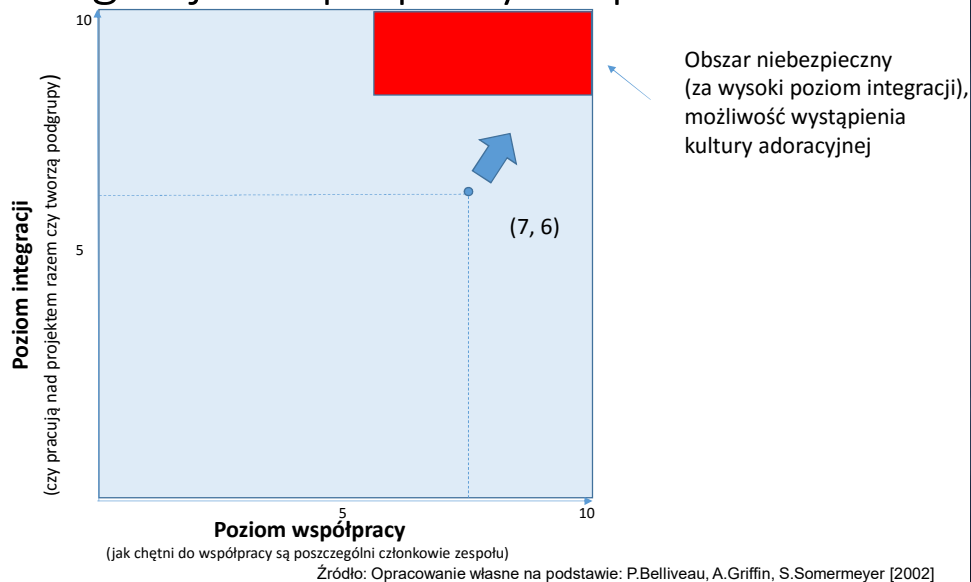
### Czynniki ograniczające:

- Wielkość grupy
- Nastawienie indywidualistyczne
- Oceny wyników jednostek
- Konkurencja wewnątrz grupy
- Konflikty dotyczące celów
- Niepowodzenia

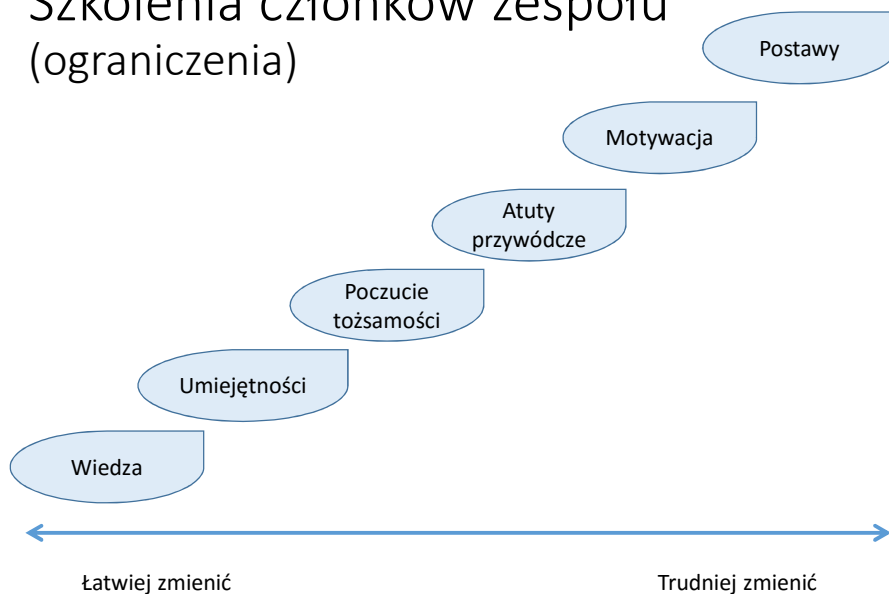
**Spójność grupy sprzyja efektywności!**



## Badanie poziomu integracji i współpracy zespołu



## Szkolenia członków zespołu (ograniczenia)



## Procesy grupowe – wymiar społeczny

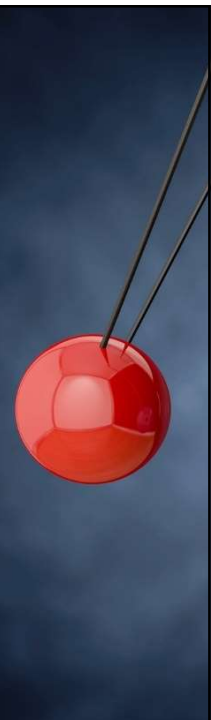
- **Konformizm** – bezkrytyczne, nadmierne podporządkowanie się wartościom, poglądom, zasadom i normom postępowania obowiązującym w danej grupie społecznej
- **Facylitacja społeczna** – napięcie wynikające z obecności innych osób i możliwości oceny naszego działania, czego rezultatem jest lepsze wykonanie łatwiejszych zadań, lecz gorsze wykonywanie zadań trudniejszych
- **Próżniactwo społeczne** – uspokojenie wywołane przekonaniem, że przebywanie w grupie utrudnia ocenę indywidualnego działania, uspokojenie osłabia wykonanie zadań prostych, lecz ułatwia wykonanie zadań trudnych
- **Deindywiduacja** – utrata normalnej kontroli nad zachowaniem (utrata odpowiedzialności i samodzielności), co prowadzi do wzrostu impulsywności i patologicznych czynów
- **Grupowe myślenie** – rodzaj myślenia, w którym bardziej liczy się dążenie do zachowania spójności i solidarności grupy niż realistyczne uwzględnienie faktów

Źródło: E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, Psychologia społeczna [2012]



## Reguły funkcjonowania zespołu

- Sposób organizacji zebrań
- Sposób komunikacji między członkami zespołu
- Sposób współpracy członków zespołu z kierownikiem zespołu
- Sposób informowania środowiska projektu o postępie prac
- Sposób dokumentacji projektu
- Sposób kontroli efektów realizacji projektu
- Sposób nagradzania członków zespołu
- Sposób organizacji ceremonii



## Organizacja realizacji zadań

Skrót	Oznaczenie (oryg.)	Rola w projekcie
R	Responsible	Odpowiedzialny za wykonanie zadania – <b>Główny wykonawca</b>
A	Accountable	Bezpośrednio odpowiedzialny za nadzór i rozliczenie wykonawców zadania – <b>Kierownik prac</b>
S	Support	Dodatkowi wykonawcy, pomagający osobie odpowiedzialnej za wykonanie zadania – <b>Współwykonawcy</b>
C	Consulted	Specjalista z danej dziedziny, nie należący do ścisłego zespołu, ale w razie potrzeby służący wykonawcom zadania wiedzą i doświadczeniem – <b>Ekspert</b>
I	Informed	Osoby, które należy powiadomić o postępach/efektach wykonywanego zadania – <b>Nadzór ogólny</b>

Źródło: E. Bukłaha [2016]

## Organizacja realizacji zadań

	KP	W1	W2	W3	W4	Ex	KS
Zad. 1		R		A			I
Zad. 2	A	R	S	C		C	
Zad. 3	A	R	C, I	S			A
Zad. 4	I						
Zad. 5	A			R		C	I
Zad. 6	C	R	I			C	
Zad. 7	A	R		S			I

Analiza pionowa  
Skład zespołu

Analiza pionowa  
Skład zespołu

Źródło: E. Bukłaha [2016]

## Organizacja realizacji zadań

Zadania	Osoby	Komitet sterujący	Kierownik	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3
Zadanie 1		N	O	OA	U	
Zadanie 2			N	O	U	U
Zadanie 3		K	N	O		U
Zadanie 4			N	O	OA	U
Zadanie 5		N	O	U	U	U

N – nadzorujący  
 O – odpowiedzialny  
 OA – odpowiedzialny częściowo  
 U – uczestnik  
 K – ekspert



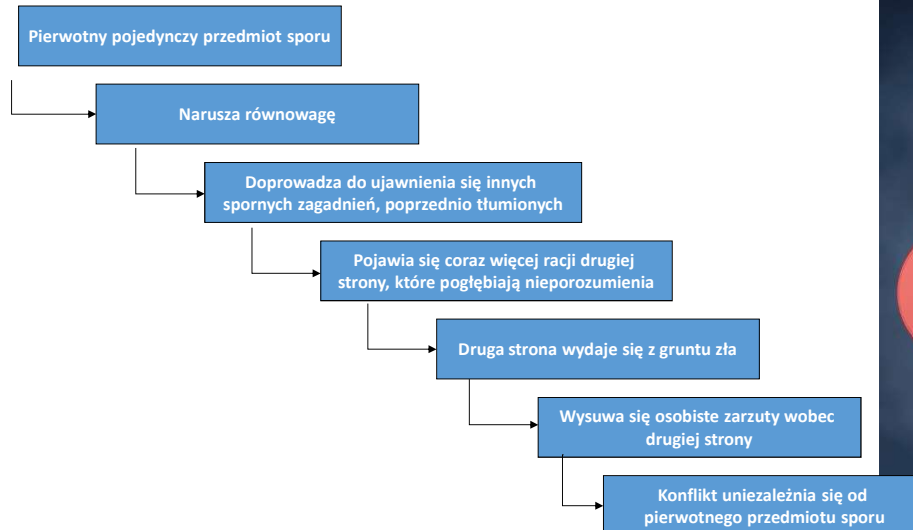
## Konflikt jest to sytuacja, w której:

- Występują co najmniej dwie strony, które są od siebie wzajemnie zależne.
- Co najmniej jedna strona postrzega, że jej cele, zadania, wartości lub zachowania są sprzeczne z działaniem, wartościami lub celami drugiej strony, lub druga strona blokuje, utrudnia ich realizację.
- Ujawniają się specyficzne zachowania wobec drugiej strony.
- Druga strona na ogół odwzajemnia reakcje.
- Występują niejednokrotnie silne emocje.
- Sprzeczność stron wynika z postrzeganej, a nie tylko z obiektywnie istniejącej niezgodności.





## Dynamika konfliktu



## Współczesny pogląd na sytuacje konfliktową

- Konflikt jest nieunikniony.
- Konflikt powstaje z wielu przyczyn.
- Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności zespołu lub jemu szkodzi.
- Zadaniem kierownictwa jest umiejętne pokierowanie konfliktem.
- Optymalna efektywność zespołu wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

## Skutki konfliktów

### Pozytywne:

- wzrost aktywności,
- wzrost wewnętrznej integracji,
- lepsze poznanie zespołu,
- przesłanka zmian organizacyjnych.

### Negatywne:

- brak poczucia stabilności,
- stres i niezadowolenie członków zespołu,
- zakłócenie w realizacji celów zespołu,
- zniekształcenie procesów poznania.



## Wzmocnienie konfliktu lub współpracy

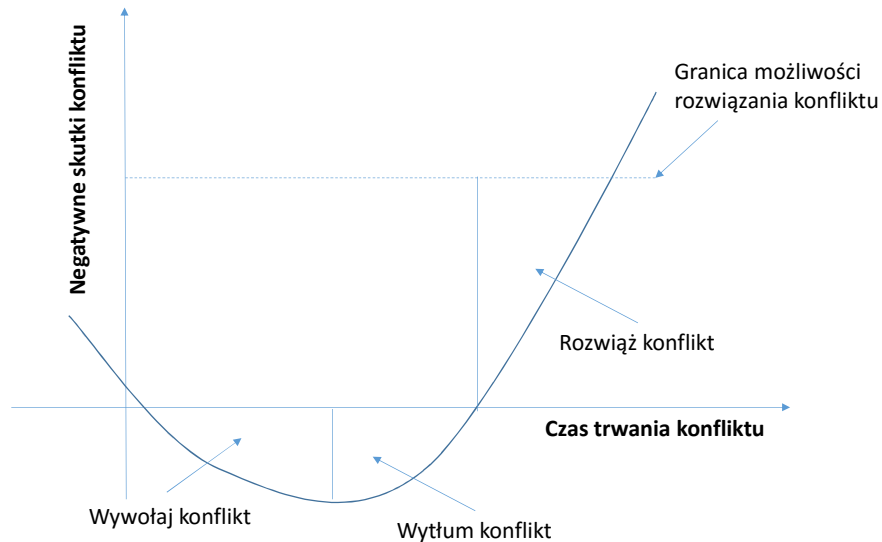
**KONFLIKT**



**WSPÓŁPRACA**



## Kierowanie konfliktem

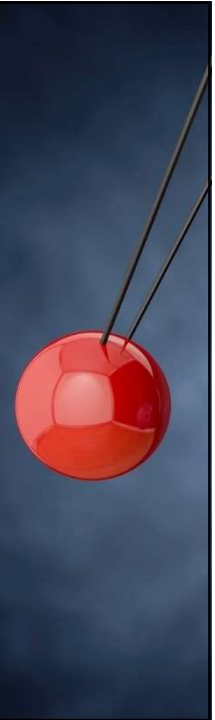


## Kierowanie przez stymulowanie konfliktem

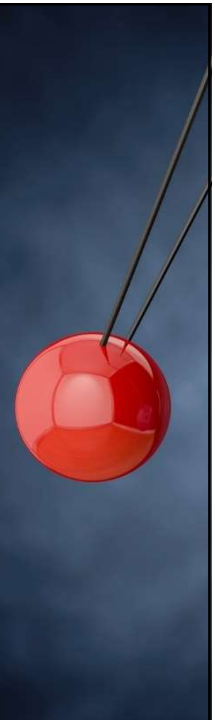
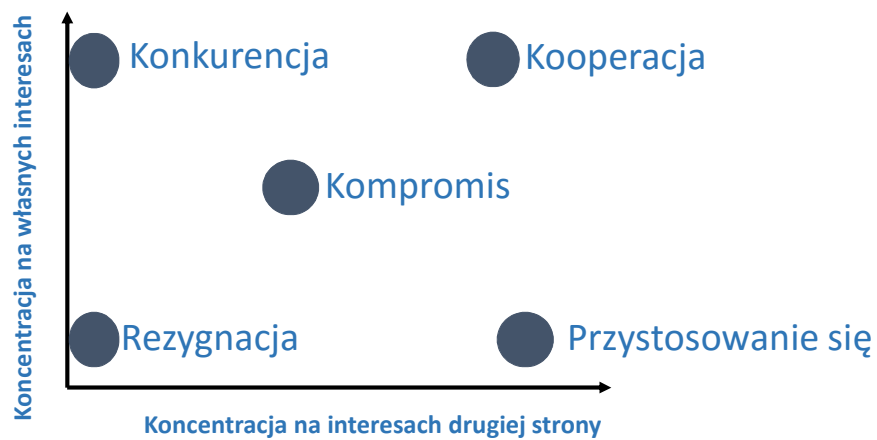
- Wprowadzanie ludzi z zewnątrz,
- Postępowanie wbrew regułom organizacji,
- Zachęcanie do współzawodnictwa,
- Reorganizacja,
- Zmiana kierownika.

## Tłumienie konfliktu

- Ujawnienie wspólnego celu lub wroga,
- Wzajemne poznanie się grupy,
- Dostarczenie pozytywnych informacji o drugiej stronie i tworzenie przyjaznej atmosfery,
- Odwrócenie uwagi od konfliktu i dostarczenie wspólnych doświadczeń we współpracy pokazując, że strony mogą ze sobą współpracować.



## Rozwiązywanie konfliktu



## Styl konkurencji należy stosować gdy

- Konieczne jest szybkie zdecydowane działanie.
- Ważne, ale niepopularne sprawy muszą być wprowadzone w życie,
- Trzeba bronić się przed ludźmi czerpiącymi korzyści z zachowań nierywalizacyjnych,
- Trzeba chronić się przed ludźmi niekompetentnymi.



## Styl przystosowania się należy stosować gdy

- Ma się świadomość, że jest się w błędzie.
- Sprawa jest ważniejsza dla drugiej strony konfliktu niż dla nas.
- Ważniejsze jest zdobycie zaufanie drugiej strony konfliktu niż wynik rozwiązania konfliktu,
- Ważne jest zachowanie zgody i unikanie rozdźwięku,
- Ważne jest, aby inni uczyli się na własnych błędach.



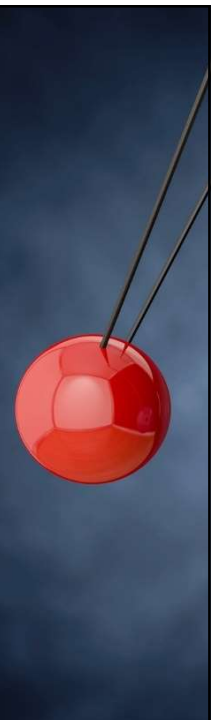
## Styl kompromisu należy stosować gdy

- Interesy nie są zbyt ważne i nie warto większych wysiłków w ich obronie.
- Równe sobie siłą strony zmierzają do wykluczających się celów.
- Wystarczające jest osiągnięcie czasowego porozumienia.
- Konieczne jest szybkie rozwiązanie w sytuacji presji czasowej,
- Zawodzi rywalizacja i współpraca.



## Styl rezygnacji należy stosować gdy

- Cel nie jest zbyt ważny lub jest ważny tylko przejściowo.
- Nie ma żadnych szans na zaspokojenie naszych pragnień.
- Straty z powodu kontynuowania konfliktu przeważają nad ewentualnymi zyskami z jego rozwiązania.
- Trzeba drugiej stronie lub sobie dać czas na ochłonięcie i zredukowanie napięcia emocjonalnego.
- Jest potrzebny czas na zebranie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji,
- Inni potrafią skuteczniej rozwiązać konflikt.



## Styl kooperacji należy stosować gdy

- Ważne jest znalezienie wspólnego rozwiązania.
- Celem jest osiągnięcie porozumienia przez integrację różnych poglądów.
- Dąży się do pokonania uczuć wrogości.
- Celem jest uczenie się obiektywizmu,
- Sprawa dotyczy zespołu i ważne jest zebranie różnych opinii.



## Miękkie i twarde metody interwencji

### • Miękkie

- Admonycja to próba pośredniego oddziaływania na strony konfliktu, by spór jak najszybciej zażegnały:
  - Reorientacja to poszukiwanie wspólnego wroga na zewnątrz lub wewnątrz organizacji,
  - Wspólny cel to bardziej konstruktywna forma reorientacji.
- Koncyljacja to zachęcanie osobno każdej ze stron do konstruktywnego rozwiązania konfliktu,
  - Prowokowanie wątpliwości – ma na celu przededefiniowanie pojęć używanych przez strony i pomóc w dokładnym określeniu przedmiotu sporu
  - Nieoczekiwana zmiana miejsc – polega na wczuciu się w sytuację przeciwnika,
  - Depersonalizacja problemu – wymaga chwilowego zawieszenia własnego „ja”; powoduje przesunięcie akcentów z osób uwikłanych w konflikt na sam przedmiot sporu.
- Moderacja - moderator pełni funkcję „bufora”, na którym mają się rozbić i wytłumić negatywne emocje,
  - Wymiana wizerunków – każda ze stron sporządza na piśmie wizerunek samej siebie i przeciwnika.
  - „Parszywy major” – celem tej metody jest zmęczenie emocjonalne zwaśnionych stron i doprowadzenie do współpracy i integracji między nimi
- Mediacja polega na pośrednictwie między stronami w dochodzeniu do wzajemnie akceptowanego porozumienia (np. procedura jednego tekstu, burza mózgów)

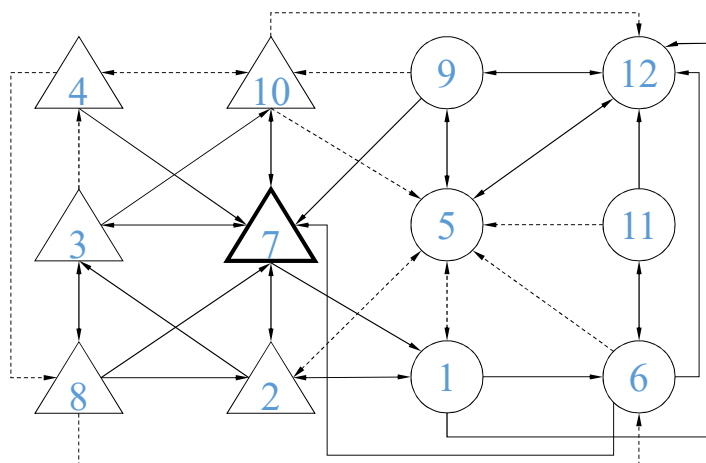
### • Twarde

- Arbitraż lub sąd - polega na autorytatywnym osądzie racji stron przez osobę z zewnątrz nie zaangażowaną w spór.

Źródło: Borkowska S. .Negocjacje zbiorowe, [w:] red. S. Chelma Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej (1998), Terra, Poznań-Wrocław, s.127

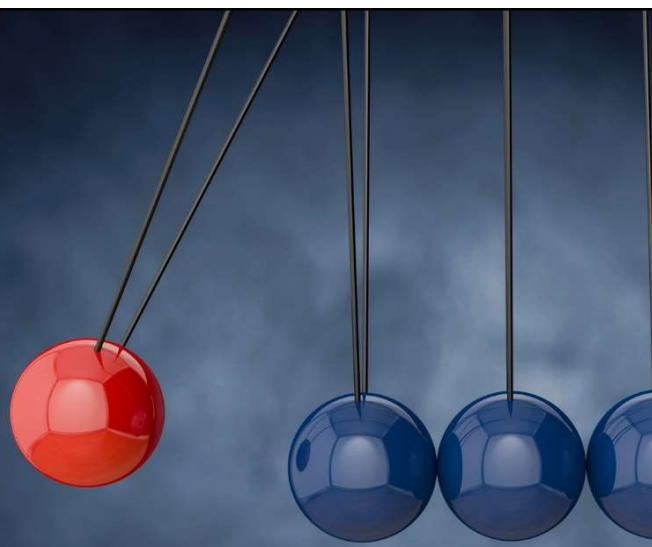


## Socjogram – badanie stosunków międzyludzkich w zespole



**Olimpiada  
Przedsiębiorczości**

Dziękuję za uwagę!  
dr Sylwester Gregorczyk  
e-mail: [sylwester.gregorczyk@sgh.waw.pl](mailto:sylwester.gregorczyk@sgh.waw.pl)



## Przywództwo w biznesie

Seminarium dla nauczycieli  
Warszawa, 25.11.2016 r.

Wszystkie prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych