



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Materiał do zajęć - opracowanie na potrzeby przedmiotu
ZW1: Budowa umiejętności współpracy - rozwój
kompetencji komunikacyjnych i pracy w
interdyscyplinarnych zespołach:

nowoczesny program przygotowywania studentów
wydziału turystyki i rekreacji AWF w Poznaniu do
wejścia na rynek pracy” - POWR.03.01.00-00-K192/16-
00, współfinansowanego ze środków unii europejskiej w
ramach działania 3.1 kompetencje w szkolnictwie
wyższym, programu operacyjnego
WIEDZA EDUKACJA ROZWÓJ

Opracowanie: Kancelaria Gospodarcza



BUDOWA UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁPRACY

GRUPA A ZESPÓŁ

ZESPÓŁ

Zespół - co najmniej dwie osoby, **współdziałające** ze sobą i od siebie zależne, które łączy dążenie do **wspólnych celów**.

Zespoły formalne i nieformalne

formalne – określona struktura organizacyjna i planowane działanie, obejmujące ustalone zadania i wyodrębnione zespoły robocze (grupy kierowane, zadaniowe).

nieformalne – brak określonej struktury organizacyjnej, nie są uzależnione od organizacji, tworzone są w sposób naturalny jako reakcja na potrzebę kontaktu społecznego

Tworzenie zespołów

- **warunki fizyczne** - umieszczanie pracowników w jednym miejscu inicjuje powstawanie grupy,
- **przyczyna ekonomiczna** – współpraca z innymi pracownikami prowadzi do większych korzyści ekonomicznych,
- **przyczyna socjopsychologiczna** – wynika z potrzeby bezpieczeństwa, przyjaźni, z chęci kontaktu z innymi ludźmi i z potrzeby szacunku,
- **kultura społeczeństwa** – pracownicy kierują się zasadą, że „grupa pracowników to coś więcej niż rodzina”.

Współpraca w zespole

Znajomość wspólnego celu	<ul style="list-style-type: none">- Poczucie, że osoby w zespole robią coś wspólnie;- Wiedzą, co chcą osiągnąć;- Wspólnie określają jasne cele;- Łączą wspólne cele z własnymi zamierzeniami.
Wzajemne zaufanie	<ul style="list-style-type: none">- Traktowanie wszystkich równo;- Przekazywanie sobie możliwie najwięcej informacji;- Otwarte i swobodne wyrażanie swoich opinii;- Przedkładanie współpracy nad rywalizacją.
Dobra atmosfera w zespole	<ul style="list-style-type: none">- Wzajemna troska o siebie;- Wspieranie się i pomaganie sobie;- Dbanie o równe zaangażowanie się wszystkich osób;- Wzajemny szacunek.
Dobry podział zadań	<ul style="list-style-type: none">- Wyznaczenie zadań członkom zespołu odpowiednich do ich możliwości, które będą dla nich wyzwaniem, przyjemnością i dadzą im satysfakcję.

Współpraca w zespole

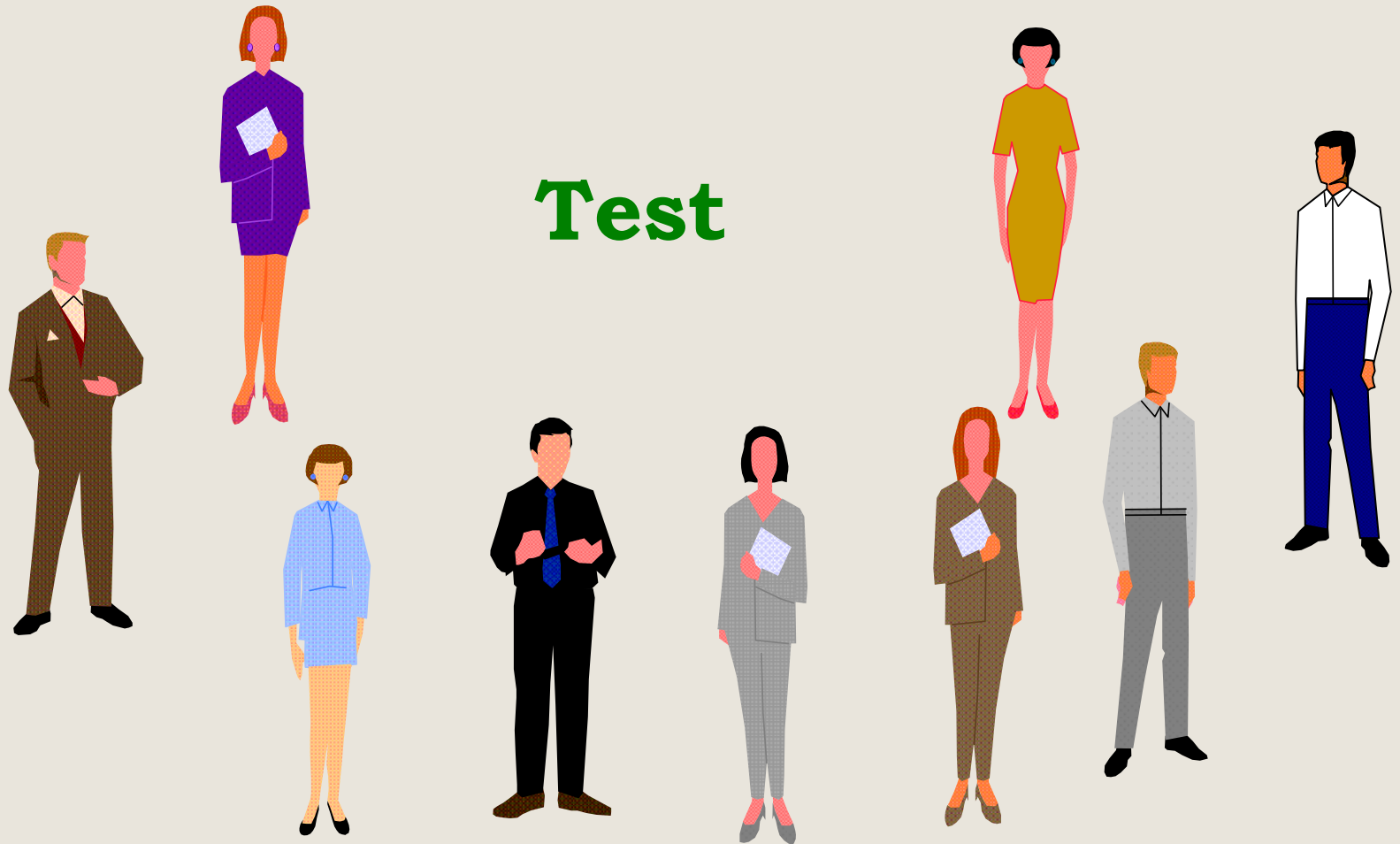
Skuteczna komunikacja

- Wspólne uzgadnianie kwestii związanych z pracą zespołu;
- Dzielenie się posiadanymi informacjami;
- Słuchanie się nawzajem;
- Brak krytyki;
- Szukanie przyczyn problemów i sposobów ich rozwiązania.

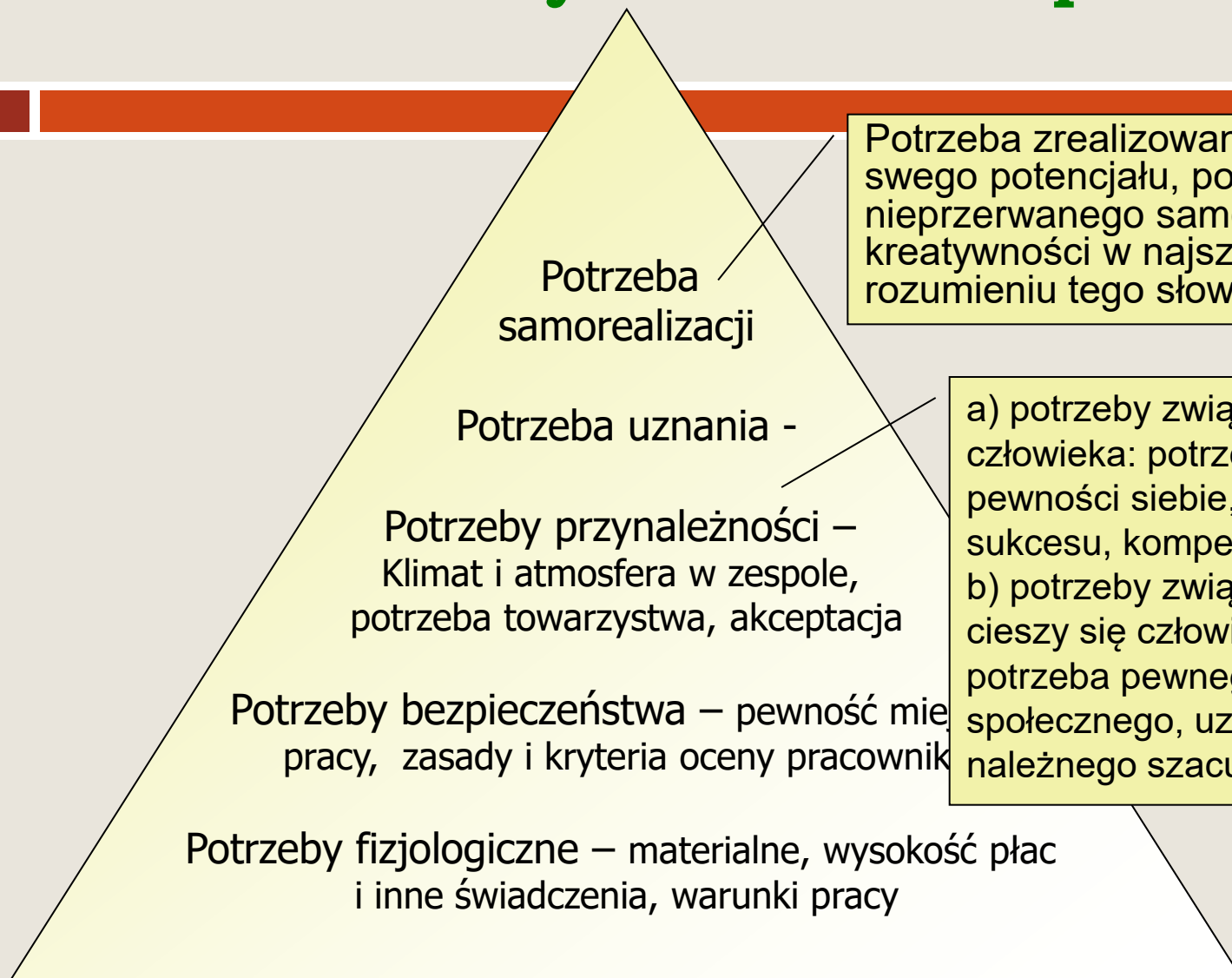
Wysoka motywacja

- Angażowanie wszystkich członków zespołu i wykorzystywanie ich potencjału;
- Docenianie wkładu innych osób;
- Odpowiedzialność za swój wkład i pracę innych;
- Satysfakcja z wykonanych zadań;
- Uczenie się od siebie nawzajem;
- Szukanie nowych pomysłów i rozwiązań;
- Świątowanie sukcesów.

Jaka rolę pełnisz w zespole?



Potrzeby członków zespołu



Potrzeba zrealizowania całego swego potencjału, potrzeba nieprzerwanego samorozwoju, kreatywności w najszerszym rozumieniu tego słowa.

a) potrzeby związane z samooceną człowieka: potrzeba szacunku, pewności siebie, niezależności, sukcesu, kompetencji, wiedzy,
b) potrzeby związane z reputacją, jaką cieszy się człowiek w otoczeniu: potrzeba pewnego statusu społecznego, uznania zasług, należytego szacunku ze strony innych.

Cechy efektywnego zespołu

- Prawidłowe przywództwo;
- Właściwy skład - kompetencje, umiejętności;
- Lojalność wobec zespołu;
- Konstruktywny klimat;
- Zaangażowanie ludzi - stymulowanie potrzeby osiągnięć;
- Jasno określona rola w organizacji;
- Efektywne metody pracy;
- Jasno zdefiniowane procedury działań zespołowych;
- Krytyka pozbawiona złośliwości;
- Umożliwienie rozwoju jednostek;
- Kreatywność;
- Prawidłowe relacje z innymi zespołami.

Zespół słabo zmotywowany

- Niezrozumiały jest cel, dla którego podejmuje zadanie;
- Zadanie jest nieprecyzyjnie sformułowane;
- Konflikty w zespole;
- Brak zaufania do kierownictwa;
- Zła komunikacja w zespole;
- Poczucie ubezwłasnowolnienia pracowników;
- „Wypalenie zawodowe” pracowników.

Konflikty i ich rozwiązywanie

- konflikt - stały element funkcjonowania organizacji.
- nie ma zbiorowości ludzkich wolnych od konfliktów, wyeliminowanie ich nie jest ani możliwe, ani pożądane.
- zespół już w fazie formowania powinien się nauczyć pozytywnego stosunku do konfliktu i takiego reagowania na sytuację konfliktową, by wykorzystać jego pozytywne funkcje i ograniczyć negatywne skutki.

Jak postępujesz w obliczu konfliktu?

Kierownik, lider, przywódca

- **Przywódstwo** jest relacją wpływu między przywódcami a ich zwolennikami i ta relacja odzwierciedla konieczne zmiany, będące wynikiem przyjęcia wspólnych celów.
- **Kierowanie** jest relacją władzy między przynajmniej jednym menadżerem i jednym podwładnym, która to relacja koordynuje ich aktywność w celu wyprodukowania i sprzedaży dóbr lub usług.

Przywódca

- Używa angażującego języka – „zrobimy”, „zróbmy”;
- Odwołuje się do swojego autorytetu; „Ja chcę, mi zależy”;
- jest częścią zespołu, mówi „my”;
- Stara się pozyskać ludzi i ich zgodę; przekazuje informacje – po co? Pokazuje cel;
- Odwołuje się do motywacji wewnętrznej (potrzeb, korzyści);
- Dbą o nastroje i zrozumienie;
- Jest skuteczny, bo ludziom się chce;
- Docenia zaangażowanie;
- Okazuje wiarę w ludzi.

Kierownik

- Używa często języka pisanego – „ma być wykonane”, „to musi być zrobione”
- Odwołuje się do cudzego autorytetu;
- Mówi „wy” oddziela się od podwładnych;
- Narzuca zadania „to trzeba zrobić”, przekazuje informacje o tym co i jak trzeba zrobić;
- Odwołuje się do motywacji zewnętrznej;
- Dbą o wyniki;
- Jest skuteczny, bo potrafi wyegzekwować;
- Nagradza za efekt;
- Wierzy w siebie.

Cechy dobrego lidera

- Jest odpowiedzialny za organizację grupy umożliwiającą mu osiągnięcie celów;
- Lider jest odpowiedzialny za jakość efektów pracy grupy;
- Szef grupy jest odpowiedzialny za jej rozwój;
- Inteligencja – właściwa metoda postępowania w określonych sytuacjach, szybkość i rozległość myślenia, umiejętność rozumowania;
- Uczciwość, sprawiedliwość, obiektywizm w ocenie ludzi;

- Umiejętność kontrolowania i zapewnienie pracownikom sprzężenia zwrotnego;
- Pewność siebie, odporność;
- Zdolność podejmowania decyzji;
- Uczucie się na błędach;
- Życzliwość i wytrwałość;
- Elastyczność;
- Szerokość spojrzenia i umiejętność zachowania dystansu.

Lider zorientowany na zespół

- Stara się motywować podwładnych niż sprawować nad nimi kontrolę;
- Pracownicy współuczestniczą w podejmowaniu decyzji;
- Utrzymują z kierownikiem przyjazne, pełne zaufania i szacunku kontakty;
- Szef dba o stworzenie dobrej atmosfery w zespole i zgodne współdziałanie;
- Jest przystępny, wysłuchuje opinie pracowników, bierze pod uwagę ich problemy osobiste.

Negocjacje

są sposobem dochodzenia do porozumienia, prowadzimy je w celu maksymalnej realizacji swoich interesów z uwzględnieniem potrzeb drugiej strony.

Komunikacja interpersonalna

Istota komunikacji interpersonalnej

- Komunikowanie to proces polegający na słownym lub bezsłownym przesyłaniu informacji i kształtujący relacje między ludźmi.
- Komunikacja jednokierunkowa polega na przesyłaniu informacji od jednej osoby do drugiej bez sprzężenia zwrotnego.
- W komunikacji dwustronnej pojawia się sprzężenie zwrotne, które jest możliwe dzięki zadawaniu pytań, parafrazowaniu oraz odpowiadaniu na pytania.

Komunikacja niewerbalna



Cechy komunikowania się

- **Komunikowanie jest procesem społecznym** - odnosi się przynajmniej do dwóch jednostek i przebiega zawsze w środowisku społecznym.
- **Komunikowanie zachodzi w określonym kontekście społecznym**, determinowanym przez liczbę i charakter uczestników procesu. Może to być kontekst interpersonalny, grupowy, instytucjonalny, publiczny, masowy lub międzykulturowy.
- **Jest to proces kreatywny**, polegający na budowaniu nowych pojęć.
- **Komunikowanie ma charakter dynamiczny**, bo polega na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji.
- **Jest to proces ciągły**, trwa od chwili narodzenia człowieka do jego śmierci.
- **Jest procesem symbolicznym**, gdyż posługuje się symbolami i znakami.

Cechy komunikowania się

- **Jest to proces interakcyjny**, tzn. że między jego uczestnikami wytwarzają się określone stosunki, które mogą mieć charakter partnerski lub opierać się na stosunku dominacji i podporządkowania.
- **Komunikowanie jest celowe i świadome**, ponieważ działaniem każdego uczestnika procesu kierują określone motywy.
- **Komunikowanie jest nieuchronne** - ludzie zawsze i wszędzie będą się ze sobą porozumiewać bez względu na ich uświadamiane lub nie uświadamiane zamiary.
- **To proces złożony, wieloelementowy i wielofazowy**, który ma charakter dwustronny lub jednostronny, werbalny lub niewerbalny, bezpośredni, medialny lub pośredni.
- **Komunikowanie jest nieodwracalne**, nie można go cofnąć, powtórzyć czy zmienić przebiegu.

Kompetencje komunikacyjne

- **Kompetencje komunikacyjne** umiejętność przekazywania myśli, wizji, informacji, intencji, deklaracji, skarg, nagan. To wykorzystanie werbalnego i niewerbalnego zachowania do osiągnięcia preferowanych celów w sposób, który jest stosowny do kontekstu.
- Niezbędnym elementem kompetencji komunikacyjnych jest zdolność do nawiązywania stosunków z ludźmi i ich podtrzymywania, empatia i asertywność.
- Kompetencje komunikacyjne określają, czy dana osoba komunikuje się skutecznie i stosownie do kontekstu.

SKUTECZNE KOMUNIKOWANIE SIĘ

- To proces wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej (R.W Griffin).
- 7% odczuć i reakcji komunikowanych jest werbalnie, 38% przekazywanych jest przez ton głosu, 55% przez pozostałe sygnały niewerbalne

Aktywne słuchanie - komunikacja werbalna

- parafraza - omówienie wypowiedzi rozmówcy naszymi własnymi słowami
- klaryfikacja – czyli dążenie do uzyskania wyjaśnienia
- odzwierciedlanie - utrzymywanie tematu, który podjął rozmówca,
- zachęty werbalne – wyrażenia typu: „taak”, „proszę dalej”; „Czy może mi Pan coś więcej powiedzieć na ten temat?”, dopytywanie się o szczegóły, zadawanie pytań.

DOBRY ROZMÓWCZA

- Zainteresowany
- Cierpliwy
- Obiektywny
- Otwarty
- Wrażliwy
- Wnikliwy
- Zachęca
- Wspiera
- Reaguje
- Daje informacje zwrotne
- Używa odpowiednio narzędzi KoN i KoW

ZŁY ROZMÓWCZA

- Agresywny
- Zależny
- Dominuje
- Blokuje
- Współczuje
- Szuka współczucia
- Krytykuje
- Poucza
- Używa nieodpowiednio narzędzi KoN i KoW
- Osądza

Bariery komunikacyjne

- Bariery techniczne
- Bariery organizacyjne
- Bariery interpersonalne