Materiały szkoleniowe:

S Z K O Ł A K O O P E R A C J I

Komunikacja interpersonalna jest jednym z najważniejszych aspektów decydujących o jakości i efektywności współpracy w zespole. Dobrze komunikujący się zespół umożliwia realizację wspólnych celów, ponadto wpływa na konstruktywne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych bądź trudnych w miejscu pracy. Warto wspomnieć, że praca zespołowa to nie tylko współpraca pracowników tego samego działu nad realizacją wspólnych celów, ale również możliwość skonsultowania się, otrzymania wsparcia przy trudnych zadaniach, nad którymi do tej pory pracowaliśmy samodzielnie.

SŁUCHANIE

BIERNE

- wyrażanie akceptacji poprzez wolę słuchania

-nieprzerywanie osobie mówiącej

AKTYWNE

- **komunikaty zwrotne werbalne:**
  - podtrzymywanie rozmowy (zadawanie pytań, „otwieracze")
  - informowanie o rozumieniu (parafrazowanie, klarowanie) oraz niewerbalne (dystans, mimika, gestykulacja, kontakt wzrokowy itd.)
  - pomaganie w zrozumieniu

- komunikaty zwrotne niewerbalne:
gesty, dystans wzrokowy, mimika twarzy itd.

ZASADY DOBREGO SŁUCHANIA

- Jeśli to możliwe, znajdź spokojne miejsce do rozmowy
- Skoncentruj się na osobie, która do Ciebie mówi
- Daj jej poznać, że ją słuchasz –potakuj, utrzymuj kontakt wzrokowy
- Słuchaj aktywnie (zadawaj dodatkowe pytania; powtarzaj własnymi słowami, to co przekazuje rozmówca, aby sprawdzić czy dobrze go zrozumiałeś)

- Nie przerywaj
- Nie oceniaj
- Nie dawaj rad

BARIERY UTRUDNIAJĄCE UWAŻNE SŁUCHANIE

PORÓWNYWANIE

W trakcie trwania rozmowy cały czas próbujesz ocenić, kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny – ty czy twój rozmówca. Myślisz sobie np. ""Czy ja też potrafiłbym to zrobić?" albo „Ja lepiej umiem…", „Ja mam lepszy samochód"

DOMYŚLANIE SIĘ

Domyślasz się, zgadujesz, co ktoś chce powiedzieć. Czasami z góry zakładasz jak rozmówca na ciebie reaguje np. "Chyba myśli teraz, że jestem głupi..."

PRZYGOTOWYWANIE ODPOWIEDZI

Starasz się wyglądać na zainteresowanego rozmową, ale twój umysł pędzi z prędkością 100 kilometrów na godzinę, w głowie przygotowujesz już swoją odpowiedź, za chwilę opowiesz swoją historię lub wygłosisz uwagę.

FILTROWANIE

Szukasz tylko jakiejś jednej informacji w wypowiedzi rozmówcy, np. tego czy jest na Ciebie zezłoszczony. Gdy tylko znajdziesz tą informację, przestajesz uważnie słuchać. Twojej uwadze umyka wszystko to, co nie pasuje do „filtra"

OSĄDZANIE

Reagujesz na czyjąś wypowiedź odruchowo, oceniając i osądzając. „Nie powinno się…."; „Ona zachowuje się nienormalnie"

UTOŻSAMIANIE SIĘ/ ODNOSZENIE WSZYSTKIEGO DO SIEBIE

Ktoś chce ci opowiedzieć o bólu zęba, a to przypomina ci twoją operacje usunięcia zęba mądrości, przerywasz i zaczynasz swoją opowieść, nie czekając na koniec poprzedniej. Wszystko co słyszysz przypomina ci coś, co ty sam przeżywałeś lub robiłeś.

UDZIELANIE RAD

Po usłyszeniu kilku pierwszych zdań zasypujesz rozmówcę propozycjami dalszego postępowania i dobrymi radami.

PRZEKONYWANIE O SWOJEJ RACJI

Jesteś gotowy posunąć się nawet do przekręcenia faktów, podnoszenia głosu, wymawiania, obwiniania, przypominania grzechów z przeszłości – aby tylko uniknąć poczucia, że się mylisz. Nie znosisz jak cię ktoś poprawia, nie jesteś w stanie słuchać krytyki.

ZMIENIANIE TEMATU

Ciągle reagujesz na słowa rozmówcy żartami i dykteryjkami, aby uniknąć niepokoju lub dyskomfortu słuchania drugiej osoby i poważnego traktowania jej słów.

ZJEDNYWANIE

Chcesz być miły, uprzejmy i wspierający. Chcesz, żeby ludzie cię lubili, więc zawsze przyznajesz im rację. Zgadzasz się ze wszystkim, bez względu na to co naprawdę myślisz.

Wskazówki do asertywnej komunikacji

- Odzwierciedlenie- informujesz rozmówcę, jak zrozumiałeś jego odczucia lub intencje
- Parafrazowanie- ujmujesz w inne słowa odebrany komunikat, upewniając siebie i rozmówcę, czy jego wypowiedź dobrze zrozumiałeś

- Klaryfikacja- skłaniasz rozmówcę do skoncentrowania się na głównej idei komunikatu i prosisz o bardziej precyzyjne wyjaśnienie sprawy
- Potwierdzenie- dopowiadasz pewne słowa, potwierdzając, że jesteś zainteresowany i słuchasz uważnie

ASERTYWNE WYRAŻANIE UCZUĆ I OPINII

(także negatywnych)

- **KOMUNIKAT „TY"**

To nieasertywny sposób komunikacji. Negatywny sąd lub ocena wymierzona w drugą osobę. Komunikat Ty powoduje, że osoba do której jest skierowany, czuje się atakowana, obwiniana, ganiona i stara się za wszelką cenę obronić. Taki sposób komunikowania przekazuje duży ładunek negatywnych emocji: agresji, chęci zranienia, poniżenia i upokorzenia. Zazwyczaj nie dotyka wcale sedna problemu, a zamiast tego jest wyolbrzymionym i uogólnionym atakiem na całą osobę (często nawet bez powołania się na konkretną sytuację czy zachowanie).

„Ty mnie wcale nie szanujesz"
„Przepisy są dla Pana ważniejsze niż ludzie."
„Ale z Ciebie bałaganiarz. Nigdy po sobie nie sprzątasz."

Skutki stosowania komunikatów „Ty"

- nie bierzesz odpowiedzialności za własne uczucia
- wywołujesz u innych postawę obronną i opór
- druga osoba często ma ochotę odpłacić Ci tym samym
-komunikujesz brak szacunku do drugiego człowieka
-eskalacja sytuacji konfliktowej

- **KOMUNIKAT „JA"**

Komunikat „ja" informuje drugą osobę o tym, jak jej zachowania wpływają na nas. Stosuje się go by wyrazić negatywne emocje, nie raniąc rozmówcy. Używając komunikatu „ja" bierzemy odpowiedzialność za własne uczucia i oceny. Nie oceniamy i utrzymujemy spokojną i rzeczową atmosferę rozmowy. Odwołujemy się do konkretnych obserwacji i faktów. Wyjaśniamy dlaczego wywołała w nas określone uczucia.

JA CZUJĘ …….. (nazwij swoje emocje, uczucia)

KIEDY TY ……. (opisujemy konkretne zachowania na które zareagowaliśmy, opisujemy sytuacje)

PONIEWAŻ …….(wyjaśnij dlaczego to konkretne zachowanie tak na ciebie wpłynęło odwołując się do swoich potrzeb, oczekiwań i wyznawanych wartości)

CHCIAŁBYM……(wyrażamy życzenie, oczekiwanie, pragnienie)

Np. **Komunikat „JA":** „Czuję się rozdrażniona, kiedy stoisz nade mną i tłumaczysz w jaki sposób ty rozwiązałbyś to zadanie, ponieważ wtedy nie mogę się skupić"

Komunikat „TY": „Zachowujesz się idiotycznie i oczywiście przez ciebie nic nie zrobię!"

MODEL CZTERECH USZU I CZTERECH UST WG von Thuna

Wg von Thuna komunikacja jest rzeczywistością czterowymiarową. Każda wypowiedź ma cztery płaszczyzny:

- Płaszczyzna I : TREŚĆ. ZAWARTOŚĆ RZECZOWA WYPOWIEDZI
  Pokazuje jak jasno i zrozumiale nadawca przekazuje informacje o aktualnym stanie rzeczy. Pytania: Co chcę zakomunikować?, O czym mówię?, czego powinienem się dowiedzieć?

- Płaszczyzna II: RELACJA
  Co myślę o tobie i jaki jest nasz wzajemny stosunek? Co sądzę o tobie? Jak cię traktuję? To jak się zwracam do rozmówcy wyraża to co o nim myślę: postawa nadawcy wobec rozmówcy odpowiada za to, że rozmówca czuje się w kontakcie z nim akceptowany i w pełni wartościowy, albo – odrzucony, lekceważony i traktowany niepoważnie.

- Płaszczyzna III: PREZENTACJA. UJAWNIENIE SIEBIE
  Kiedy ktoś mówi coś od siebie, objawia także część samego siebie. Ta rzeczywistość przemienia każdą wypowiedź w małą próbkę osobowości

- Płaszczyzna IV: APEL
  Do czego chciałbym cię nakłonić? Co nadawca chce osiągnąć, jaki chce wywrzeć wpływ.

ASERTYWNOŚĆ

przyjazna stanowczość przejawiająca się w obronie swoich praw i otwartym wyrażaniu poglądów i uczuć, pozbawiona zarówno uległości, jak i agresji.

Postawa. Przekonania

Ja jestem w porządku i inni ludzie są w porządku.

Ja mam prawo być sobą. Ty masz prawo być sobą.

Asertywne zachowania i umiejętności

- wyrażanie wprost opinii, potrzeb i życzeń (bez uległości i bez agresji)
- dbanie o własne prawa, bez naruszania praw innych ludzi
- odmawianie bez usprawiedliwiania i/lub pretensji, nie raniące emocjonalnie innych osób
- otwarte wyrażanie własnych pozytywnych i negatywnych uczuć
- spokojne przyjmowanie opinii, krytyki, pochwał i ocen
- szanowanie praw innych ludzi
- umiejętność aktywnego słuchania innych ludzi

Komunikacja niewerbalna

- wyprostowana, otwarta postawa
- utrzymywanie kontaktu wzrokowego
- spokojny ton głosu, wystarczająco głośny, zdecydowany (unikanie w twierdzeniach i odmowie wznoszącej intonacji charakterystycznej dla pytań)
- mimika dopasowana do treści (uwaga na uśmiechanie się podczas przekazywania poważnych wiadomości)

A S E R T Y W N A K O M U N I K A C J A

ASERTYWNA PROŚBA	**ASERTYWNA ODMOWA**
PRZEKONANIA Przyznajemy sobie prawo do proszenia, wyrażania potrzeb i uczuć. Przyznajemy osobie proszonej prawo do odmowy! Nie nalegamy!	PRZEKONANIA Przyznajemy sobie prawo do odmowy. Przyznajemy sobie prawo do zgodzenia się. Szanujemy swoje potrzeby i uczucia , biorąc równocześnie pod uwagę potrzeby i uczucia innych.
JAK PROSIĆ? Mówimy otwarcie o co nam chodzi Jasno, konkretnie i zwięźle wyrażamy to, o co prosimy (oczekiwania, potrzeby, życzenia) i podkreślamy czemu to dla nas ważne Nie traktujemy odmowy osobiście. Nie obrażamy się. Przykład: ***Zamiast aluzji:*** „Ale jestem wykończona. Nogi mi odpadają. Trzy godziny łaziłam po sklepach żeby znaleźć prezent dla Twojej mamy. Marzę o tym, żeby położyć się już do łóżka" ***Zamiast żądania:*** „Wyjdź z psem na spacer, ja przez ponad 3 godziny szukałam prezentu dla Twojej matki i nie mam już siły." ***Zamiast umniejszania przysługi:*** „Mam taką małą prośbę…"	**JAK ODMAWIAĆ, ABY ODMOWA BYŁA SKUTECZNA I POZWALAŁA ZACHOWAĆ DOBRE RELACJE Z INNYMI?** 1. Powiedz **„NIE"** (bo to jest odmowa!) 2. **Przekaż informację o tym, jak zamierzasz postąpić** (czego nie zrobisz, na co się nie zgadzasz). 3. **Krótkie i prawdziwe uzasadnienie, wyjaśnienie powodów.** Najlepiej jeśli uzasadnienie wynika z naszego wnętrza (np. „jest dla mnie ważne", „wolę", „mam takie zasady") lub decyzji (np. „wybieram", „tak zdecydowałem/am", „już zaplanowałem/am, że…") **Uważaj, aby uzasadnienie nie zmieniło się w przepraszanie i usprawiedliwianie!** 4. Możesz dodać także **komentarz podtrzymujący relację lub ujawniający uczucia,** np. przykro mi, jest mi trudno odmówić lub chętnie pomogę Ci w przyszłym tygodniu 5. Mowa ciała! Odmowę wypowiadaj stanowczo, zwróć uwagę na swój ton

Asertywna prośba: „Mam prośbę. Możesz wyjść za mnie z psem na spacer? Ja jestem bardzo zmęczona chodzeniem po sklepach i chciałabym wcześniej położyć się do łóżka."	głosu, utrzymuj kontakt wzrokowy, nie uśmiechaj się… **Przykład:** *- Jest Pan dla mnie bardzo ważnym klientem, jednak jutro nie dam rady się z Panem spotkać, bo mam już inne plany/* *- Przykro mi, ale nie pożyczę Ci samochodu, mam taką zasadę, że nie pożyczam auta*

CZTEROETAPOWA PROCEDURA STOPNIOWANIA REAKCJI AUTORSTWA **Pameli Butler**

Procedura stopniowania reakcji, autorstwa Pameli Butler, to dokładny opis czterech etapów, w których za pomocą zachowań asertywnych zmierzamy do zmiany niepożądanej sytuacji i wyrażenia przepełniających nas w związku z nią uczuć. Stosowana jest w asertywnej odmowie.

- **Etap pierwszy – UDZIELANIE INFORMACJI**

Opis zachowania: Gdy czyjeś zachowanie przeszkadza mi, drażni, złości, itd., zwracam mu uwagę na to zachowanie i proszę, aby zachował się inaczej. Uwaga! Na tym etapie informuję drugą osobę o tym, co dzieje się ze mną, w związku z jej zachowaniem. Najczęściej ludzie przeszkadzają innym nie wiedząc o tym. Poinformowanie ich o tym sprawia, że zmieniają swoje zachowanie.

- **Etap drugi: Z TREŚCI NA PROCES – UJAWNIANIE UCZUĆ**

Jeżeli ktoś nie przyjmuje naszej odmowy i nadal naciska, możemy zamiast szukać nowych argumentów zwrócić uwagę na proces, czyli na sposób jego zachowania i ujawnić jak wpływa to na nasze uczucia.
np. „Źle się czuję, gdy tak na mnie naciskasz, żebym teraz Ci pomogła ci w przygotowaniu raportu za ostatni kwartał."

- **Etap trzeci: PRZYWOŁANIE ZAPLECZA**

Gdy ktoś długo wywiera na nas presję, możemy powiedzieć, co zrobimy, jeśli druga osoba nie przestanie, czyli przywołać zaplecze – coś, co mogę zrobić, aby przerwać sytuacje, która mi nie odpowiada. Uwaga! Wybieraj tylko takie zaplecze, z którego na pewno skorzystasz. *np. „Bardzo męczy mnie, że ciągle nalegasz, choć już kilka razy powiedziałam, że się nie zgodzę. Jeżeli nadal będziesz na mnie naciskać, to wyjdę z twojego gabinetu."*

- **Etap czwarty: WYKORZYSTANIE ZAPLECZA**

Jeśli druga osoba nadal wywiera na nas presje, robimy to, co zapowiedzieliśmy.

ASERTYWNA ODMOWA. OBRONA PRZED PRESJĄ I NALEGANIEM

- **ZDARTA PŁYTA**

Obrona przed agresywną prośbą. Sposób na to, aby nie wdawać się w niechciane wyjaśnienia, tłumaczenia i dyskusje.

Technika „zdartej płyty" **polega na oparciu się o jedno, prawdziwe uzasadnienie i parokrotnym powtórzeniu go**. Jeżeli namawianie się powtarza, to wielokrotnie i stanowczo powtarzamy taki sam argument. Dzięki temu umacniamy się w odmowie. Wymyślanie ciągle nowych powodów, dlaczego czegoś nie zrobimy, sprawia że tracimy wiarygodność i osłabiamy odmowę. Rozmowa przedłuża się wtedy w nieskończoność.

Czasami łączymy ten argument z parafrazą i z wyrażaniem uczuć. Powtórzona kilka razy ta sama fraza zmusza osobą do rezygnacji z jej zamiarów.

np. -*„**nie przetłumaczę dla ciebie tego tekstu, bo mam inne plany na wieczór**"*
-*„rozumiem, że to jest bardzo ważne i pilne tłumaczenie, ale **nie przetłumaczę, bo mam inne plany na wieczór**"*
-*„rozumiem, że czujesz się rozczarowana i też nie chcę, żeby to było powodem pogorszenia się stosunków między nami, ale **nie przetłumaczę tego tekstu, bo mam inne plany na wieczór**"*
-*„bardzo chętnie pomogę ci w innej sytuacji, ale **nie przetłumaczę tego tekstu, bo mam inne plany na wieczór.**"*

Odmowę trzeba wypowiadać stanowczym tonem i bez wahania. Dzięki tej technice nie poddajesz się destrukcyjnym emocjom i możesz skutecznie bronić się przed próbami manipulacji, sprytną argumentacją i wywieraniem presji. Ułatwia ona obronę własnych interesów bez naruszania praw innych ludzi.

KONFLIKT

Konflikt to sprzeczność dążeń, niezgodność interesów, poglądów, antagonizm kolizja , spór, zatarg. Konflikt powstaje gdy:

- ✓ istnieją wyodrębnione strony o sprecyzowanych poglądach
- ✓ żadna ze stron nie może osiągnąć celów bez udziały lub zgody innych stron
- ✓ strony blokują realizację dążeń

O konflikcie mówimy, gdy dwie (lub więcej) osoby, grupy spostrzegają niemożliwe do pogodzenia różnice interesów, niemożliwe zdobycie ważnych zasobów, niemożliwość realizacji ważnych potrzeb lub wartości. W zależności od tego, jakie dalsze działania będą podejmowane konflikt może ulec złagodzeniu, rozwiązaniu lub eskalacji.

Działania w sytuacji konfliktu:

- unikanie konfliktu
  - niedostrzeganie go,
  - przekonywanie siebie i innych, że nic się nie stało
  - przeczekiwanie go.
- rezygnacja z dążeń
- szukanie wsparcia
  - odwołanie się do autorytetu w celu uzyskania pomocy
  - odwołanie się do innych ludzi w celu budowy koalicji
- odwołanie się do trzeciej strony, aby rozstrzygnęła po czyjej stronie jest racja
  - odwołanie się do arbitra, aby rozstrzygnął spór
  - wstąpienie na drogę prawną
- podjęcie walki w celu zniszczenia przeciwnika
- potraktowanie konfliktu jako problemu do rozwiązania
  - poszukiwanie mediatora jako trzeciej strony, która może pomóc
  - podjęcie bezpośrednich negocjacji

KOŁO KONFLIKTU I CZAPA KONFLIKTU

Istnieje 5 rodzajów konfliktów. Trzy z nich: konflikt **danych, relacji i wartości** są nienegocjowalne i prowadzą do destrukcji oraz wojen między ludźmi. Trzeba je sprowadzić do konfliktu strukturalnego lub interesów, by szukać rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Dlatego musimy umieć diagnozować jakiego rodzaju konflikt istnieje między osobami, czy jest to:

- **Konflikt danych**, czyli brak informacji, błędne zrozumienie informacji, różne sposoby interpretacji informacji, różne procedury zbierania informacji.
- **Konflikt relacji,** czyli błędne spostrzeganie, zła komunikacja, silne emocje, stereotypy, negatywne odwetowe zachowania
- **Konflikt wartości,** czyli różnice religijne, ideologiczne w obrębie tradycji, wartości związanych z własnym „ja", z poczuciem własnej wartości, godności, wartości dnia codziennego

Powyższe konflikty powinniśmy sprowadzić do:

- **Konfliktu strukturalnego**, czyli rozmawiać o:
  - Nierównej kontroli zasobów (otrzymaliśmy komputer i ciągle do niego ma jedna osoba)
  - Nierównym rozkładzie sił (Ty liderze ciągle nam coś narzucasz, my także chcemy mieć prawo decydować)
  - Rozmieszczeniu przestrzennym (nie macie gdzie się spotykać i wyznaczacie ciągle inne miejsca)
  - Ograniczeniach czasowych (Ania nie przychodzi, bo mówi że ma inne rzeczy do zrobienia, a bez niej trudno jest podjąć decyzję)

- **Konfliktu interesów:**
  - Interesy rzeczowe (pieniądze, czas, podział pracy)
  - Interesy proceduralne (sposób prowadzenia rozmów)
  - Interesy psychologiczne (poczucie szacunku, zaufania)

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Każdy ma swój styl rozwiązywania konfliktów w dwóch wymiarach:

- Jak zdecydowany/a czy niezdecydowany/a jesteś w dążeniu do własnych interesów i jaka jest druga strona
- Jak kooperatywna jest każda ze stron w zaspokajaniu interesów drugiej strony

Styl rozwiązywania konfliktów

Reakcje ludzi w sytuacjach konfliktowych wyznaczają dwie podstawowe, niezależne od siebie cechy – asertywność i kooperatywność. Człowiek asertywny to taki, który jest pewny siebie i stanowczy, który zachowuje się w sposób zdecydowany, bez lęku i wahań, ale bez agresji. Jest to ktoś, kto wytrwale dąży do swych celów.

Przeciwieństwem asertywności, jest niepewność, tendencja do uległości, brak wytrwałości i bierne poddawanie się okolicznościom. Kooperatywność przejawia się w tendencji do współdziałania z partnerem po to, by osiągnąć korzystne dla obu stron wyniki, mimo, że w danej sytuacji można by osiągnąć wyniki korzystne jedynie dla samego siebie. Wyraża się, m.in. w tym, że dana osoba potrafi rezygnować z doraźnych i indywidualistycznych efektów na korzyść odroczonych w czasie, które są możliwe do osiągnięcia na drodze współdziałania z innymi.

A – UNIKANIE

Niska kooperatywność i niska asertywność przyczyniają się do występowania reakcji unikania. Człowiek o takich cechach wycofuje się z konfliktu, nie zależy mu ani na udowodnieniu własnych racji, ani na rozpatrywaniu poglądów partnera.

Stosuj unikanie, 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 sobie lub partnerom dać czas na ochłonięcie, zredukowanie napięcia emocjonalnego;
- jest potrzebny czas na zebranie niezbędnych informacji do podjęcia decyzji;
- inni potrafią skutecznie rozwiązać konflikt.

B – AKOMODACJA/DOSTOSOWYWANIE SIĘ

Niska asertywność i wysoka kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji akomodacyjnych. Człowiek o takich cechach dąży do rekonstrukcji własnych poglądów, lecz czyni to nie z powodu bezwzględnej akceptacji poglądów drugiej osoby, lecz raczej ze względu na pożądaną jego zdaniem współpracę. Stosuj akomodację, gdy:

- masz świadomość, że jesteś w błędzie i pozwalasz, aby „lepsze" stanowisko zwyciężyło;
- sprawa jest ważniejsza dla partnera niż dla ciebie, przyczyniasz się wtedy do utrzymania poprawnych stosunków między wami;
- ważniejsze jest zdobycie zaufania partnera niż wynik rozwiązania konfliktu;
- ważne jest zachowanie zgody i unikanie rozdźwięku.

C – KOMPROMIS

Średnia asertywność i średnia kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji kompromisowych. Człowiek o takich cechach stara się odnieść pewne korzyści, przyznając także partnerowi prawo do ich części. Może więc rezygnować z części własnych korzyści na rzecz partnera.

Stosuj kompromis, gdy:

- interesy nie są zbyt ważne i nie warte większych wysiłków w ich obronie;
- równi sobie partnerzy zmierzają do wykluczających się celów;
- wystarczające jest osiągnięcie czasowego porozumienia;
- konieczne jest szybkie rozwiązanie w sytuacji presji czasowej;

D – RYWALIZACJA

Wysoka asertywność i niska kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji rywalizacyjnych. Człowiek o takich cechach dąży do rozstrzygania konfliktu na swoją korzyść, w tym głównie sensie, że pragnie okazać wyższość własnych racji nad racjami drugiej osoby. Stosuj rywalizację, gdy:

- konieczne jest szybkie działanie, np. w kryzysie;
- ważne, ale niepopularne sprawy muszą być wprowadzane w życie, np. zaostrzenie dyscypliny;
- racja jest bezwzględnie po twojej stronie;
- druga strona celowo stosuje taktyki nierywalizacyjne, aby uniknąć rozwiązania konfliktu.

E – WSPÓŁDZIAŁANIE

Wysoka asertywność i wysoka kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji współdziałania. Człowiek o takich cechach nawiązuje współpracę z partnerem po to, be zrealizować swoje cele. Można więc powiedzieć, że wykorzystuje on pozytywnie sytuację konfliktu, ponieważ nie odrzuca drugiej osoby, ale współdziała z nią w imię własnych interesów. Stosuj współdziałanie, gdy:

- ważne jest znalezienie wspólnego rozwiązania, a kompromis nikogo nie satysfakcjonuje;
- sprawa dotyczy grupy osób i ważne jest uwzględnienie opinii innych osób o odmiennym sposobie widzenia problemu;
- celem jest osiągnięcie porozumienia poprzez integrację, różnych poglądów;
- dąży się do pokonywania uczuć wrogości;
- celem jest uczenie się obiektywizmu – weryfikujemy własne poglądy i staramy się zrozumieć punkt widzenia innych.

KWESTIONARIUSZ RADZENIA SOBIE Z KONFLIKTEM THOMAS'A – KILMANN'A

Zastanów się nad sytuacjami w których twoje zamierzenia są odmienne od oczekiwań innych osób. W jaki sposób najczęściej reagujesz w takich sytuacjach? Na kolejnych stronach znajduje się trzydzieści par zdań opisujących możliwe zachowania w różnych sytuacjach. Z każdej pary wybierz to stwierdzenie, które w porównaniu z drugim lepiej opisuje Twoje zachowanie. Swój wybór zaznacz otaczając literę „a" lub „b" kółkiem. Może zdarzyć się, że zarówno zdanie „a", jak i zdanie „b" opisują twoje typowe zachowania – takiej sytuacji wybierz zdanie, które opisuje zachowanie wybierane przez ciebie chętniej.

1.
a Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.
b Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.

2.
a Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.
b Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuje wygrać swój interes.

3.
a Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.
b Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.

4.
a Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.
b Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.

5.
a Wolę zaakceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
b Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.

6.
a Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich racje.
b Czuję, że większość wypowiadanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.

7.
a Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.
b Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.

8.
a Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuje wygrać swój interes.
b Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.

9.
a Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.
b Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.

10.
a Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.
b Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.

11.
a Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.
b Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.

12.
a Czuję, że większość wypowiadanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.
b Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.

13.
a Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.
b Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.

14.
a Wolę zaakceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
b Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuje wygrać swój interes.

15.
a Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.
b Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich racje.

16.
a Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.
b Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.

17.
a Wolę zaakceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
b Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów

18.
a Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.
b Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich racje.

19.
a Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.
b Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.

20.
a Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuje wygrać swój interes.
b Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.

21.
a Czuję, że większość wypowiadanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.
b Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.

22.
a Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.
b Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.

23.
a Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.
b Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.

24.
a Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.
b Czuję, że większość wypowiadanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.

25.
a Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.
b Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.

26.
a Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.
b Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.

27.
a Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.
b Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.

28.
a Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.
b Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.

29.
a Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.
b Wolę zaakceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.

30.
a Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich racje.
b Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu

The Thomas-Kilmann Conflict Mode Questionnaire – Klucz

A	B	C	D	E
4b	4a	7a	1a	1b
5b	5a	8b	2b	2a
6b	6a	9a	3a	3b
10a	13b	10b	7b	22a
11b	14a	11a	8a	23b
12a	15b	12b	9b	24a
19a	16b	16a	13a	25a
20b	17a	17b	14b	26a
21a	18b	18a	15a	27a
22b	28a	25b	19b	28b
23a	29b	26b	20a	29a
24b	30a	27b	21b	30b
suma:	suma:	suma:	suma:	suma:

PRZEKAZYWANIE I PRZYJMOWANIE UWAG KRYTYCZNYCH

Hanna Hamer (1994) przedstawia listę rad i zaleceń, jakimi warto się kierować przy wyrażaniu i przyjmowaniu krytyki.

Przekazywanie uwag krytycznych:

1. Wypowiadaj zarzuty bezpośrednio do osoby zainteresowanej i tylko w cztery oczy.
2. Nie porównuj krytykowanego zachowania z innymi, to poniża.
3. Wypowiadaj zarzut jak najszybciej po fakcie.
4. Gdy rozmówca przyjął zarzut do wiadomości, nie powtarzaj tego – to upokarza.
5. Krytykuj tylko zachowania, które da się zmienić.
6. Nie podkreślaj dodatkowo nie zadowolenia grymasem.
7. Naraz wypowiadaj tylko jeden zarzut – kumulowanie zarzutów denerwuje i sprawia, że przestaje się słuchać w ogóle.
8. Unikaj złośliwości oraz sarkazmu.
9. Nie pytaj o motywy krytykowanego zachowania i nie próbuj ich odgadywać.
10. Unikaj słów „nigdy" i „zawsze" - przesada nie sprzyja wiarygodności.
11. Jeśli nie chwalisz dużo i często, nie spodziewaj się przyjęcia twojej krytyki do wiadomości. To nie tyle zasada, co warunek skuteczności krytyki.

Przyjmowanie uwag krytycznych:

1. Zachowaj spokój i daj do zrozumienia, że słuchasz.
2. Patrz w oczy.
3. Staraj się zrozumieć, o co krytykującemu chodzi – nie broń się.

4. Nie przypisuj rozmówcy pobudek wrogich względem Ciebie.
5. Nie zmieniaj tematu.
6. Nie krytykuj osoby, która Cię krytykuje.
7. Nie mów krytykującej cię osobie, że jest przewrażliwiona.
8. Nie dowcipkuj.
9. Nie przypisuj rozmówcy tego, czego nie powiedział.
10. Pod koniec rozmowy daj do zrozumienia, że pojąłeś zarzut.
11. Daj sobie czas na uspokojenie się, uporządkowanie myśli i rozważenie zarzutów

KONSTRUKTYWNA KRYTYKA

Polega na formułowaniu krytyki w słowach skłaniających do refleksji nad sposobami usunięcia problemu lub ulepszenia rozwiązania. Podczas rozmowy ważne jest, aby ocena odnosiła się do zachowań rozmówcy w konkretnej sytuacji, a nie do jego osoby.

JAK TO DZIAŁA

Stosując zasady konstruktywnej krytyki w trakcie rozmowy należy kolejno:

1**. wyróżnić i wypowiedzieć na głos doceniane przez nas aspekty zachowania rozmówcy**

2. **wyrazić zastrzeżenie w formie: „co by tu zrobić żeby…", „w jaki sposób…(poprawić, ulepszyć)", „jak poradzić sobie z …"**

F (fakty)	**U** (ustosunkowanie negatywne)	**O** (oczekiwania)	Pytanie motywujące

KOMUNIKAT FUO czyli FAKTY- USTOSUNKOWNAIE NEGATYWNE- OCZEKIWANIA

1. Zacznij od **FAKTÓW**, opisz konkretnie co zrobiła dna osoba. W tym opisie używaj języka neutralnego i konkretnego, unikaj uogólnień, ocen i uszczypliwości. Krytykuj określone zachowanie drugiego człowieka, a nie całościowo osobę.

2. Następnie przedstaw **swój stosunek do danego zachowania, swoje nastawienie emocjonalne (USTOSUNKOWANIE NEGATYWNE),** opiniach będących następstwem krytykowanego działania. Przedstaw co ci w tym przeszkadza, dlaczego ci się to nie podoba. Odwołaj się do swoich potrzeb, uczuć, wartości, poglądów.

3. Na koniec wyraź swoje **OCZEKIWANIA** dotyczące przyszłości. Powinny być one wyrażone konkretnie.

4. PYTANIE MOTYWUJĄCE- pytanie otwarte, ma na celu wzbudzenie w krytykowanej osobie pozytywnej motywacji do dokonania korekty jej zachowania, np.

Jak Pan widzi rozwiązanie tego problemu?
Jakie ma Pani propozycje?
Jak możemy umówić się w tej sprawie?

FUO: „Trzeci raz widzę Panią spóźnioną do pracy o pół godziny (**fakty**). Niepokoi mnie to, bo Pani spóźnienia dezorganizują pracę zespołu (**ustosunkowanie negatywne**). Oczekuję, że od jutra będzie Pani przychodziła punktualnie o 8. (**oczekiwania**). Jak Pani to widzi? (**pytanie**)

STRUKTURA INFORMACJI ZWROTNEJ /POZYTYWNEJ I NEGATYWNEJ/ F U K O

F **(fakty) –** fakty, sytuacja, zachowania których ma dotyczyć informacja

U **(uczucia)** – uczucia jakie wzbudza sytuacja

K **(konsekwencje)** – konsekwencje dla mnie, firmy, zespołu, klientów, etc.

O **(oczekiwania) –** określenie oczekiwań

Przykład: Podczas ostatniego spotkania z klientem perfekcyjnie zaprezentowałaś naszą ofertę sprzedażową (F). Cieszy mnie to (U), ponieważ dzięki temu klient zdecydował się kontynuować z nami współpracę i dzięki temu mamy zapewnione zlecenia na najbliższy rok (K). Pracuj tak nada, jesteś świetnym pracownikiem (O).

Wszystkie pracujące ze sobą grupy ludzi przechodzą kilka etapów współpracy. Na każdym mają inne potrzeby i co innego motywuje je do działania. Współdziałający ze sobą ludzie podlegają zjawisku, które specjaliści nazywają procesem grupowym. Obejmuje on zachowania wobec siebie nawzajem, wobec całej grupy i wobec jej lidera. Proces zachodzi w każdej grupie, niezależnie od jej celów i co ważne , jest zjawiskiem nieświadomym. Nie można nim sztucznie kierować, ani go przyspieszać, ale można go zablokować. Zablokowanie procesu grupowego jest bardzo częstą sytuacją w większości zespołów i grup. Zwykle powodem jest ograniczenie lub wewnętrzny opór menedżera, bądź lidera. W dłuższej perspektywie wywiera negatywny skutek na cały zespół, na lidera i zadania jakie zostały przed grupą postawione.

Przebieg procesu grupowego ma kilka faz. **Tuckman** wyróżnia następujące fazy:

FAZA ORIENTACJI LUB FORMOWANIA

To początkowa faza życia (tworzenia się) grupy, której celem jest zorientowanie się, „zadomowienie się w sytuacji" przez jej członków. Ludzie się nie znają, zaczynają dopiero się poznawać, są więc ostrożni. Tę fazę można rozpoznać po tym, że gdyby zadać pytanie jednemu członkowi zespołu, co myśli o innym, 99% odpowie: „to sympatyczny/miły człowiek" (choć może myśleć inaczej). Na tym etapie członkowie starają się zorientować co do kilku ważnych dla siebie kwestii:

- Jak się zachowywać, aby było to bezpieczne, optymalne;
- Jakie nastawienie do sytuacji mają inni;
- Jak jestem postrzegany przez innych;
- Co jest mile widziane, a co nie;
- Jak mnie postrzega lider, czy jestem akceptowany;
- Czy można się tu pokazać takim, jakim się jest naprawdę;

- W kim będę miał wsparcie;
- Kto tu jest podobny do mnie.

Czasami ujawnia się wyraźniej naturalne zachowanie ludzi czy też tendencja grupy wobec lidera, żeby przejął za każdego odpowiedzialność- nie tylko za zorganizowanie zadania, ale i za złe samopoczucie, aktywność członków, ich gotowość do zaangażowania się, itp. To naturalna cecha i potrzeba zależności. Pokazuje wyraźnie poziom niechęci do brania odpowiedzialności za własną aktywność, ucieczki od samodzielnego rozwiązywania problemów i konfliktów. Charakterystyczna jest niechęć do przyjmowania na siebie ciężaru konstruktywnego budowania stosunków interpersonalnych w grupie. Szef słyszy wtedy nierzadko, że np. powinien zachęcić innych, budować atmosferę rozwiązywać konflikty, oceniać pomysły, decydować, kto ma rację lub nie, pilnować punktualności, etc.

FAZA INTERAKCJI LUB NORMOWANIA

Coraz wyraźniej zarysowuje się hierarchia grupy oraz role poszczególnych jej członków (zarówno te, do których sami dążą jak i te, w których obsadzają ich inni). Tworzą się koalicje oparte na podobieństwach (np. mamy ten sam staż pracy) oraz te oparte na różnicach (np. dwóch członków zespołu wciąż rywalizujących ze sobą i mających przeciwne przekonania). Następuje coraz częstsza wymiana różnych opinii na ten sam temat. Przejście grupy do tej fazy można rozpoznać po tym, że ludzie mniej już są skoncentrowani na szukaniu podobieństw, a bardziej na odróżnianiu się. Uwidacznia się tutaj deficyt współpracy i uleganie zachowaniom rywalizacyjnym. Mogą się tworzyć nowe koalicje. Pod koniec tej fazy zaczynają się pojawiać pierwsze zachowania w kierunku współpracy. Członkowie grupy coraz częściej podkreślają swoje oczekiwania i potrzeby oraz konsolidują się, by je osiągnąć. Czasami zwracają się przeciw liderowi, np. oczekując że nie będzie ich zmuszał do wysiłku, ale wymyśli lepszy sposób i sam go zrealizuje.

FAZA WŁADZY I KRYZYSU ODPOWIEDZIALNOŚCI LUB KONFLIKTU

Jeśli zespół przeszedł pomyślnie przez dwie pierwsze fazy, czeka go najtrudniejsze zadanie. Jest to również najtrudniejszy etap dla lidera-szefa. Ilość sfrustrowanych potrzeb i otwarta niechęć do brania odpowiedzialności owocuje komunikowaniem liderowi niezadowolenia z jego aktywności. Dodatkowo atakowani są ci członkowie grupy, którzy są propagatorami otwartej i odpowiedzialnej współpracy. Ludzie chcieliby, nie ponosząc kosztów i ryzyka, dostać to czego oczekują. Z trudem i niechęcią oswajają się z myślą, że bez własnego wysiłku i zaangażowania niewiele ich czeka. Są rozczarowani i często rozzłoszczeni, że nie otrzymują tego za darmo. Dochodzi do ujawniania niezadowolenia, pretensji, czasem agresji. To powoduje, że wiele zespołów i ich liderzy uciekają przed kryzysem i tracą szansę, aby zespół dojrzał do pełnej i odpowiedzialnej współpracy. Konflikt jest bardzo ważną informacją o różnicy interesów stron. Unikanie konfliktu to odcinanie się od tej wiedzy. Grupy i ich liderzy więcej czasu i energii poświęcają na uczenie się jak unikać konfliktu, niż jak go konstruktywnie rozwiązać.

FAZA PRZEŁAMANIA, WSPÓŁPRACY I ZROZUMIENIA

Następuje przełamanie kryzysu, ludzie szukają możliwości pomocy innym jego członkom. Członkowie zespołu oswajają się ze swoimi możliwościami twórczego podejścia do kryzysu, odpowiedzialnością za własną aktywność lub bierność, nowo rozpoznanymi zaletami i wadami. Tworzy się prawdziwa, niefasadowa struktura grupy, ról. Uwidacznia się poczucie bezpieczeństwa w zespole. Grupa ufa sobie, ma poczucie własnej wartości i kompetencji. Większość nie obawia się krytyki i również otwarcie wyraża swoje zdanie. Asertywność ludzi jest na wysokim poziomie. Kwitnie zaangażowanie i deklaracje współpracy. Charakterystyczne w tej fazie jest zawdzięczanie sytuacji samemu sobie. Grupa źle przyjmuje lidera, który będzie podkreślał swoje zasługi i wysiłek. Co na tym poziomie może zrobić szef? Absolutnie nic. Ludzie sami pracują, wiedzą co i jak mają robić. Szef powinien wyznaczać tylko cele i nie przeszkadzać.

ROLE W ZESPOLE

Rola w zespole to ujawniana przez człowieka tendencja do określonych zachowań, współpracy i interakcji z innymi członkami grupy. W wyniku kilkuletnich badań, Meredith Belbin wyselekcjonował dziewięć określonych ról, w których ludzie mogą funkcjonować w zespole. Można je pogrupować w trzy kategorie ról zespołowych:

1. **Role zadaniowe:** Lokomotywa, Implementer, Perfekcjonista
2. **Role socjalne:** Koordynator, Dusza Zespołu, Poszukiwacz źródeł
3. **Role intelektualne:** Kreator, Specjalista, Ewaluator

OPISY RÓL ZESPOŁOWYCH

Koordynujący lider **(KOORDYNATOR)**	Potrafi zwiększyć efektywność zespołu poprzez właściwą koordynację działań jego członków. Istotą jego postępowania jest zachęta, przekonywanie, godzenie kontrowersji, słuchanie opinii innych. Potrafi zaangażować w działanie wszystkich członków zespołu tak, aby jak najlepiej wykorzystać ich indywidualne możliwości. **Możliwe słabości:** brak plastyczności, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany
Ambitny Komendant **(LOKOMOTYWA)**	Osoba o wysokiej motywacji i potrzebie osiągnięć próbująca zmusić zespół do stawiania coraz ambitniejszych celów i bardziej intensywnego działania. Istotą jego działania jest ostra krytyka,

	wymuszanie i obrażanie, co rodzi opór i wywołuje sytuacje konfliktowe. **Możliwe słabości**: skłonność do prowokowania, irytacji i niepokoju
Kreatywny Pomysłodawca **(KREATOR)**	Osoba kreatywna, opierająca się na wyobraźni i niestandardowym podejściu do zagadnień. Lubi pracować w samotności i skupiać się na poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań problemów, przed którymi stanęła grupa. Często w swoich pomysłach nie liczy się z realiami obowiązujących procedur i ograniczeń, za co jest krytykowana przez praktycznie nastawionych członków zespołu. **Możliwe słabości**: Bujanie w obłokach, możliwe pomijanie praktycznych szczegółów
Wszędobylski Łącznik **(POSZUKIWACZ ŹRÓDEŁ)**	Osoba posiadająca rozliczne kontakty, dzięki którym potrafi dotrzeć do różnych miejsc i informacji przydatnych dla zespołu. Jest osobą niezwykle uzdolnioną interpersonalnie, entuzjastyczną i przyjazną, dzięki czemu jest bardzo dobrze odbierana przez innych. Ma zdolność do kontaktowania ludzi i uczestniczenia w negocjacjach. **Możliwe słabości:** Szybko traci zainteresowanie, gdy mija pierwsza fascynacja
Racjonalny Analityk **(EWALUATOR)**	Osoba o głębokiej wnikliwości i wysokiej inteligencji, krytyczna, obiektywna, z natury małomówna. W zespole zwykle przyjmuje pozycję osoby stojącej z boku i obserwującej. Wkracza wtedy, gdy ma zapaść rozstrzygająca decyzja. Jest nieoceniona w bezstronnej, rzeczowej analizie faktów, która pomaga grupie w wypracowaniu najlepszej decyzji.

	Możliwe słabości: brak umiejętności inspiracji i zdolności do motywowania innych
Dusza Zespołu	Osoba ciepła, łatwo nawiązująca kontakty, wrażliwa na emocje innych. Najważniejsze jest dla niej utrzymanie dobrej atmosfery w zespole. Rozwiązuje problemy interpersonalne w zespole, likwiduje napięcia i łagodzi konflikty. Przydatna w sytuacjach wewnętrznej walki pomiędzy członkami zespołu. Możliwe słabości: Brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych
Finiszujący Perfekcjonista **(PERFEKCJONISTA)**	Osoba bardzo skrupulatna i zdyscyplinowana, skoncentrowana na jakości i metodycznym postępowaniu z dbałością o szczegóły. Czuje się osobiście odpowiedzialna za przebieg i wynik pracy zespołu. Stale zadręcza się niepokojem o to, czy wszystko idzie dobrze i stara się zapobiegać katastrofom poprzez sprawdzanie detali. **Możliwe słabości:** Skłonność do martwienia się drobiazgami
Praktyczny Realizator **(IMPLEMENTER)**	Osoba praktyczna, operatywna, nastawiona na konkretne działanie. Potrafi ocenić realność i szanse powodzenia projektów oraz wdrażać plany i marzenia w czyn. Jest doskonałym wykonawcą projektów wymyślonych przez innych. W pracy zespołowej wykorzystuje zasoby posiadane przez zespół. **Możliwe słabości:** Przeciętny jeśli chodzi o umiejętności twórcze i intelektualne
Specjalista	Indywidualista, który sam zdobywa fachową wiedzę i umiejętności. Priorytetem jest dla niego profesjonalizm i obrona swojego terytorium. Poświęca dużo uwagi swoim działaniom, ale nie

	interesuje się innymi ludźmi. Zostaje zwykle ekspertem w bardzo niszowych dziedzinach. Rozwodzi się nad problemami technicznymi.

MACIERZ EISENHOWERA

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	ZADANIA A ➢ Sprawy naglące ➢ Sprawy trudne i kryzysowe ➢ Sprawy „na wczoraj" ➢ Zadania o określonym terminie realizacji **Wykonać osobiście natychmiast!**	ZADANIA B ➢ Plany dalekosiężne ➢ Zapobieganie problemom ➢ Zlecanie zadań ➢ Szkolenia **Planować!** **Systematycznie realizować!** **Sprawdzać stopień realizacji!**
NIEWAŻNE	ZADANIA C ➢ Zwykłe zadania ➢ Spotkania, listy, raporty ➢ Niektóre telefony ➢ Pomaganie innym **Delegować!**	ZADANIA D ➢ Przyjemności niekonieczne ➢ Złodzieje czasu ➢ Niektóre telefony ➢ Perfekcjonizm **Unikać!**

A Ważne i pilne

Uporaj się z tym zadaniem natychmiast. Jego wykonanie jest dla Ciebie istotne. Ponieważ jest to tak ważne, musisz poświęcić temu zadaniu wystarczająco dużo czasu. Wszyscy muszą poświęcać czas czynnościom z tej ćwiartki, tutaj bowiem prowadzimy interesy, pracujemy, wykorzystujemy doświadczenie i wiedzę, by odpowiednio reagować na rzeczywistość i podejmować wyzwania.

B Ważne, ale niepilne

Te czynności powinny być zaplanowane na okres, kiedy będziesz miał więcej czasu (jednak nie zwlekaj zbyt długo - pamiętaj, że jest to ważna czynność!), albo delegowana odpowiedniemu pracownikowi. Zwróć uwagę na to, że w wielu przypadkach rzeczy ważne i niepilne (zadania B) stają się ważnymi i pilnymi (zadania A), gdy zwlekasz i ich załatwieniem, gdy im niewystarczająco zapobiegasz, lub gdy nie planujesz swego działania. Można powiedzieć, że jest to ćwiartka „wysokiej jakości". To tutaj układasz dalekosiężne plany, przewidujesz problemy, sposoby zapobiegania tym problemom, powierzasz odpowiedzialność innym osobom, doskonalisz umysł i rozwijasz zdolności. Wraz ze zwiększeniem się liczby godzin spędzonych w tej ćwiartce, zwiększa się Twoja zdolność do działania.

C Nieważne, ale pilne

Wykonaj to jak najprędzej, ale nie poświęcaj zbyt dużo czasu. Pamiętaj ponadto, że ważną umiejętnością osoby efektywnie zarządzającej czasem jest delegowanie. Ta ćwiartka wydaje się być podobną do ćwiartki A, ale w rzeczywistości jest to „ćwiartka ułudy", bo szum wokół tego co pilne, stwarza iluzję ważności. Mnóstwo czasu spędza się w ćwiartce C, zaspokajając cudze oczekiwania i niejednokrotnie myśląc, że realizuje się zadania A.

D Nieważne i niepilne

Jeśli czynność ta nie jest ani ważna, ani pilna, to w jakim celu ją wykonujesz? Zadania D, to obszar „pożeraczy czasu".