Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Projekt „Liderzy kooperacji"
realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020

Lider kooperacji – cechy, umiejętności, kompetencje

Materiały uzupełniające do treści szkolenia

Aleksander Gortat

LIDER PROJEKTU
Województwo Podkarpackie - Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie
ul. Hetmańska 9, 35-045 Rzeszów tel. 17 747 06 00 fax. 17 747 06 01 e-mail: sekretariat@rops.rzeszow.pl www.rops.rzeszow.pl

PARTNERZY PROJEKTU

Województwo Podkarpackie | Województwo Lubelskie | Województwo Podlaskie | Województwo Świętokrzyskie | Województwo Mazowieckie

CELE SZKOLENIA

Przedstawienie uczestnikom pakietu cech lidera oraz wpływu jego umiejętności na działania grupy. Analiza umiejętności społecznych, interpersonalnych, które wykorzystujemy w relacjach z innymi ludźmi. Umiejętności te należą do kompetencji miękkich i są kluczowym i nieodzownym elementem pracy.

„Jeśli dobrowolnie gromadzą się wokół Ciebie ludzie, to jesteś Liderem. Jeśli jeszcze nim nie jesteś, pomyśl dlaczego mieliby Cię otaczać..."

1. **Cechy lidera – praca warsztatowa. Autodiagnoza.**

Wprowadzanie do tematu, praca warsztatowa – najważniejsze cechy lidera, burza mózgów, liderzy współczesnego świata.

2. **6 najważniejszych cech dobrego lidera**

   1. *Szacunek do ludzi*

   "Najstraszniejszą rzeczą dla przywódcy jest moment, gdy zerka przez ramię i nikogo za sobą nie widzi" - Franklin Delano Roosevelt

   2. *Charyzma*
   3. *Umiejętność rządzenia bez przemocy*

   „Dawniej przywództwo wynikało z siły mięśni. Dzisiaj oznacza dogadywanie się z ludźmi" - to słowa, jakie wypowiedział Mahatma Ghandi, indyjski przywódca narodowy.

   4. Zorganizowanie i samodyscyplina
   5. Pewność siebie
   6. Budowanie i planowanie

Krótki kurs liderowania:

1.Sześć najważniejszych słów... „Z przykrością przyznaję, że popełniłem błąd."

2. Pięć najważniejszych słów... „Jestem z Ciebie bardzo dumny."

3. Cztery najważniejsze słowa... „Jaka jest Twoja opinia?"

4. Trzy najważniejsze słowa... „Bardzo Cię proszę"

5. Dwa najważniejsze słowa... „Dziękuję Ci”

6. Jedno najważniejsze słowo... „My”

7.I ostatnie najmniej ważne słowo... „Ja”

3. Mocne strony niezbędne przy współdziałaniu

„Połączenie sił to początek, pozostanie razem to postęp, wspólna praca to sukces” - Henry Ford

Podstawy strategii współpracy:

- rezygnacja z postaw konfrontacyjnych,
- podjęcie działań inicjujących,
- poszukiwanie informacji,
- wyrażenie wartości cenionych przez zespół,
- zagwarantowanie, że każdy członek zespołu wie, czego się od niego oczekuje i się z tym zgadza,
- opracowanie norm, które wyrażają potrzeby członków zespołu i potrzeby firmy,
- pomoc zespołowi w ocenie jego własnej działalności,
- pomoc nowym członkom zespołu w zrozumieniu, czego się od nich oczekuje,
- uzgodnienie przez wszystkich tego, co jest dla zespołu ważne oraz dostarczenie wskazówek dotyczących pożądanego sposobu zachowania.

Pożądane cechy osób działających w zespole:

– popieranie różnorodności,

– popieranie kreatywności,

– korygowanie własnych działań i działań zespołu,

– podejmowanie decyzji opierających się na porozumieniu,

– udzielanie informacji,

– prezentowanie opinii,

– koordynowanie wzajemnych relacji i działań,

– wspólne kierowanie zespołem.

Podstawowe cechy charakteryzujące współdziałanie:

– wzajemna zgodność celów,

– komplementarność działań,

– wspólna realizacja zadań cząstkowych,

– dobrowolność współpracy,

– formalność (kontrakt) bądź nieformalność (brak kontraktu).

Do najważniejszych przesłanek współdziałania zalicza się:

– zorientowanie na działania w interesie przedsiębiorstwa,

– zorientowanie na działania w interesie własnym,

– funkcjonowanie w tym samym otoczeniu lokalnym,

– osobiste stosunki międzyludzkie.

Cechy lidera współpracującego w zespole:

- jest punktualny i dotrzymuje dokonanych uzgodnień i terminów;
- jest elastyczny i otwarty na zmiany;
- pomaga i chętnie współpracuje z każdym członkiem organizacji;
- nie roznosi plotek;
- okazuje innym zainteresowanie, szacunek i respekt;
- zwraca uwagę na koszty i nie marnuje zasobów organizacji;
- zawsze ma w pamięci dobro klienta;
- broni współpracowników i organizacji przed atakami z zewnątrz;
- jest profesjonalny w działaniu i kompetentny;
- jest otwarty i szczery;
- ma odwagę wyrażać swoje przekonania;
- uczy się na błędach i nie powtarza ich;
- orientuje się na postawionych celach: jest wydajny;
- posiada umiejętność utrzymania samodyscypliny;
- świadomie pracuje nad stałym podwyższaniem swojej jakości;
- jest dobrze zorganizowany i uporządkowany;
- dostrzega wyzwanie związane z własną pracą;
- jest dumny z faktu, iż przynależy do organizacji.

4. Odpowiedzialność i zaangażowanie w realizacji wspólnych celów.

Jak czytamy w opracowaniu Małgorzaty Ostrowskiej i Filipa Makowieckiego (b.r.: 2), „dla efektywnej współpracy konieczne jest zachowanie pewnych warunków. Należą do nich:

a. określenie wspólnych celów,
b. ustalenie czytelnych zasad współpracy i sposobu podejmowania decyzji,
c. określenie jasnych ról we współpracującej ze sobą grupie ludzi,
d. podejmowanie odpowiedzialności za zadania,
e. wykorzystywanie zasobów i angażowanie każdego członka zespołu,
f. precyzyjna i sprawna komunikacja i wymiana informacji,
g. aktywne uczestnictwo w spotkaniach zespołu,
h. doskonalenie i rozwój członków zespołu w obszarach zadań, procesów i relacji,
i. relacje zewnętrzne – prezentacja efektów pracy, osiągnięć, wymiana doświadczeń z innymi zespołami poszukiwanie wiedzy i doświadczeń u ekspertów”

Grupy efektywne	**Grupy efektywne**
Ożywiona dyskusja z udziałem wszystkich uczestników.	Rozmowa dwóch trzech osób bez dbałości o to, by wymiana zdań była na temat.
Wszyscy rozumieją zadania, które mają wykonać.	Trudno zrozumieć, nad jakim zadaniem grupa pracuje.
Członkowie grupy słuchają się wzajemnie. Każda myśl jest poddawana analizie.	Członkowie grupy nie słuchają się wzajemnie. Niektóre myśli nie są przez grupę analizowane.
Grupa akceptuje to, że pojawiają się różnice zdań. Pojawiające się pomysły są poddawane selekcji. Nikt nie jest niezadowolony z decyzji.	Różnice zdań nie są skutecznie rozstrzygane. Pomysły są poddawane głosowaniu bez przedyskutowania. Niektóre osoby są niezadowolone z podejmowanych decyzji.
Wszyscy czują się nieskrępowani w krytykowaniu i mówią szczerze to, co myślą	Uczniowie nie są szczerzy. Krytykują podjęte decyzje.
Wszyscy wiedzą, co czują pozostali	Jedna lub dwie osoby dominują,

odnośnie dyskutowanego tematu.	realizując swoje zamierzenia.
Jeśli mają być podjęte jakieś działania, wszyscy wiedzą, co ma być zrobione, i wzajemnie sobie pomagają.	Nikt nie interesuje się pracą i nie oferuje nikomu pomocy.
Rolę lidera przejmują różne osoby.	Tylko jedna lub dwie osoby podejmują decyzje i działają jako liderzy grupy.
Grupa ma świadomość, czy pracuje dobrze, i co utrudnia postępy w pracy. Sama potrafi zatroszczyć się o siebie.	Grupa nie rozmawia na temat własnej pracy czy stojącej przed nią problemów. Potrzebuje kogoś, kto by się o nią troszczył.

5. Dziewięć Ról Zespołowych Belbina – praca warsztatowa

M. Belbin określił dziewięć ról zespołowych, które występują w pracujących w organizacjach zespołach i podzielił je na grupy1:

a. role ukierunkowane na zadania: Lokomotywa / Realizator / Perfekcjonista,
b. role ukierunkowane na ludzi: Koordynator / Dusza Zespołu / Poszukiwacz Źródeł,
c. role intelektualne: Kreator / Krytyk Wartościujący/ Specjalista.

Rola Główne cechy Słabości	**Rola Główne cechy Słabości**	**Rola Główne cechy Słabości**
Myśliciel zw. Siewcą/ Kreator (The Plant)	Dominujący, inteligentny, kreatywny, szuka niestandardowych rozwiązań, potrafi zarazić innych swoim entuzjazmem	Ma problemy z komunikowaniem się z członkami zespołu, a także akceptacją krytyki, często nie liczy się z realiami
Łącznik/ Poszukiwacz źródeł (The Resouce Invastigator)	Ekstrawertyk o zdolnościach interpersonalnych, dobry negocjator i ambasador zespołu na zewnątrz	Zbyt optymistyczny, często traci zainteresowanie problemem, gdy pierwszy entuzjazm opadł.
Koordynator/ Naturalny Lider (The Coordinator)	Dominujący, porządkuje cele, potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu, uważnie słuchać i motywować do pracy innych	Może być postrzegany jako manipulator

Lokomotywa (Shaper)	Człowiek akcji, strateg, ambitny z wysoką potrzebą osiągnięć, dynamiczny, lubi pracować pod presją, ma odwagę pokonywać przeszkody	Łatwo zraża innych do siebie, jest postrzegany jako osoba zbyt dominująca, bywa impulsywny i niecierpliwy
Krytyk Wartościujący/Analityk (Monitor elewator)	Krytyczny i obiektywny, wnikliwy, o wysokiej inteligencji, potrafi ostrożnie kalkulować rozwiązania	Ma niski poziom empatii, brak emocjonalnego zaangażowania
Dusza zespołu (Teamworker)	Buduje atmosferę w zespole, wrażliwy na potrzeby innych, lojalny wobec grupy	Nie potrafi podjąć decyzji w trudnych sytuacjach, podatny na wpływy innych
Realizator (Implementator)	Sztywny w poglądach, wolno reaguje na nowe możliwości i sytuacje, może mieć problemy z akceptowaniem zmian	Sztywny w poglądach, wolno reaguje na nowe możliwości i sytuacje, może mieć problemy z akceptowaniem zmian
Perfekcjonista/ Skrupulatny Realizator (Completer)	Nastawiony jest na konkretny efekt, skrupulatny, pilnujący terminów, dba o szczegóły, przestrzega przepisów i procedur	Niechętnie deleguje pracę innym, przejmuje się detalami
Specjalista (Specjalist)	Profesjonalny, samodzielny, z inicjatywą, dużą wiedzą i umiejętnościami	Brakuje mu szerszego spojrzenia na sprawy, mało zajmują go inni ludzie

6. Przekazywanie i przyjmowanie uwag krytycznych

H.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 innym, 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 niezadowolenia grymasem.
7. Naraz wypowiadaj tylko jeden zarzut – kumulowanie zarzutów denerwuje i sprawia, że przestaje się słuchać w ogóle! (częste u młodzieży bombardowanej zazwyczaj krytycznymi uwagami).
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 sensowności zarzutów, zanim ewentualnie podejmiesz dyskusję na ten temat.

7. Narzędzia przekazywania konstruktywnego feedbacku.

Informacja zwrotna (feedback) – „to sprzężenie zwrotne między tobą a innymi ludźmi, to reakcja jednej strony na działania i słowa drugiej, pozwalająca uświadomić sobie, jaki wywierają wpływ".
Feedback bywa definiowany jako: „Informacja na temat postępowania lub zachowania, która prowadzi do działania mającego potwierdzić lub rozwinąć to działanie lub zachowanie".

<u>Sposoby przekazywania informacji zwrotnej</u>
Roland i Frances Bee proponują dziesięć narzędzi przekazywania konstruktywnego feedbacku:
1. Zanalizować aktualną sytuację :
   a. rozważyć na czym polega problem, co wymaga zmiany i dlaczego,

b. przygotować przykłady wyjaśniające, co się stało i jakie były tego konsekwencje.

2. Określić cele i wyniki, do jakich się dąży :
   a. ustalić, do czego feedback ma nas doprowadzić,
   b. skonstruować strategię zapewniającą osiągnięcie celu.

3. Wziąć pod uwagę zróżnicowanie ludzi pod względem możliwości przyjmowania konstruktywnej krytyki.

4. Wykreować właściwą atmosferę.

Wytworzenie atmosfery zaufania, wzajemnego szacunku i otwartości jest konieczne do oferowania i przyjmowania feedbacku. Zapewnienie komfortu czasowego, odpowiedniego miejsca i okazywanie empatii zdecydowanie nam to ułatwi.

5. Skutecznie się komunikować.

Należy pamiętać, że wiadomości przekazywane są nie tylko poprzez to co mówimy, ale również poprzez to jakim tonem, jak szybko i jaka jest nasza mowa ciała. Ważne jest aktywne słuchanie, obserwowanie rozmówcy, zadawanie pytań.

6. Opisać zachowanie, które chcemy zmienić.

7. Opisać pożądane zachowanie.

8. Wspólnie szukać rozwiązań.

Istotne jest, aby udzielając wskazówek, czy zadając pytania zachęcić rozmówcę do samodzielnego rozwiązania problemu.

9. Skupić się na tym co dobre

10. Osiągnąć porozumienie.

Aby wpłynąć na zmianę zachowania lub sposobu działania odbiorca feedbacku musi zaaprobować:
   a. obiektywne standardy dla danej działalności lub obszaru zachowań, będących przedmiotem dyskusji,
   b. fakt, iż istnieje rozbieżność między aktualnym zachowaniem a wymaganym,
   c. konieczność podjęcia pewnych działań, żeby tą rozbieżność zniwelować,
   d. terminy dokonywania zmian.

8. Konstruktywna krytyka. Komunikat FUO i FUKO. Model KANAPKA.

Z – Zależy mi

intencja, w jakiej nasza rozmowa będzie się odbywać. Tu głównie odnosimy się do naszych uczuć,

np. „Jesteś moim najlepszym kolegą...” , „Zależy mi na rozmowie, ponieważ...”

F – Fakty

jakiego wydarzenia, sytuacji będzie dotyczyła nasza rozmowa, przedstawiamy fakt, np.: „Fakt jest taki, że nie zrobiłeś....”

U – Uczucia

jakie uczucia, emocje wywołuje we mnie ta sytuacja, to wydarzenie, np.: „Jest mi z tego powodu przykro, ponieważ...", „czuję się z tym niedobrze, gdyż..."

K – Konsekwencje

jakie konsekwencje niosą za sobą moje uczucia, emocje, których doświadczam w związku z faktami, np.: „Konsekwencje są takie, że nie mam ochoty na... ."

O – Oczekiwania

czego oczekuję w związku z tą sytuacją, np.: „Oczekuję od Ciebie...", „Oczekuję, że zrobisz..."

P – Propozycja rozwiązania

co proponuję rozmówcy, aby pomóc mu lepiej sobie radzić w przypadku kolejnych podobnych sytuacji, np.; „Proponuję, abyśmy następnym razem..."

Z – Zgoda

pytanie rozmówcy o zgodę, czy odpowiada mu taka propozycja, np.: „(…) czy zgadzasz się na takie rozwiązanie? (…)"

K – Krytykowany

zapytanie o potrzeby rozmówcy, co potrzebuje ode mnie, aby w przyszłości takie sytuacje się nie powtórzyły, np.: „(…) a Ty czego potrzebujesz ode mnie aby takie sytuacje nie pojawiały się w przyszłości?"

Model Kanapki

Etap I - informacja pozytywna (podkreślanie dobrych zachowań rozmówcy). Na początku udzielania informacji zwrotnej przekazywana jest dobra wiadomość. Na tym etapie podkreślamy dobre strony jego zachowania. Zauważając pozytywne aspekty działań drugiej osoby, wzbudzamy w niej pozytywne emocje. Takie nastawienie sprzyja przyjęciu informacji dotyczących sfer poprawy. Należy pamiętać o tym, aby komentarz odnosił się do głównego tematu oraz odnieść się do niedawnych działań osoby przy zachowaniu szczerości.

Etap II - informacja negatywna strefa poprawy / rozwoju (wskazanie obszaru pracy do poprawy). Na tym etapie wskazujemy obszary do poprawy, przedstawiamy, co można ulepszyć. Ważne jest, aby mimo wskazania rzeczy, które dana osoba zrobiła źle, przekazać informację w taki sposób, aby nie wzbudzała negatywnych emocji, aby

dać osobie wybór i podkreślić jej autonomiczność, wskazać konkretną zmianę i pokazać korzyści, jakie wynikają z wprowadzenia jej w życie/w pracę.

Etap III - informacja pozytywna (wskazanie możliwości poprawy) Kończącym etapem jest wskazanie możliwości poprawy. W tej części należy wyrazić swoją wiarę w możliwość poprawy danej osoby, odwołując się do jej właściwego stosunku do pracy czy jej doświadczenia. Zakończenie wypowiedzi pozytywnym komentarzem, komplementem, docenieniem wysiłków, czy przypomnieniem o silnych stronach osoby jest dużą motywacją do zrobienia czegoś jeszcze. Konieczne jest także wskazanie własnej gotowości pomocy, udzielania rad.