

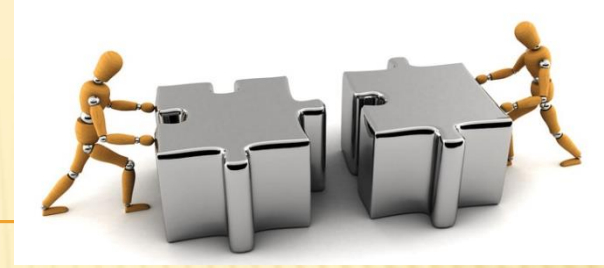


Zarys problematyki

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

DR MARIAN KRUPA

ZAKRES TEMATYCZNY



✘ Jednostka (osoba) w organizacji

- postawy zachowań indywidualnych w relacji do grupy / organizacji
- wartości, osobowość i emocje
- motywacja / programy angażowania i partycypacji
- indywidualny wymiar podejmowania decyzji

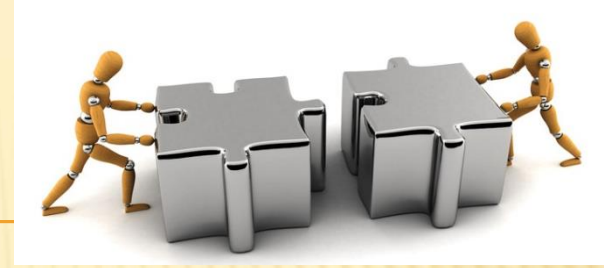
✘ Grupy w organizacji

- zespoły robocze, komunikacja w grupie, zaufania / przywództwo, władza, konflikt i negocjacje

✘ Organizacja jako system

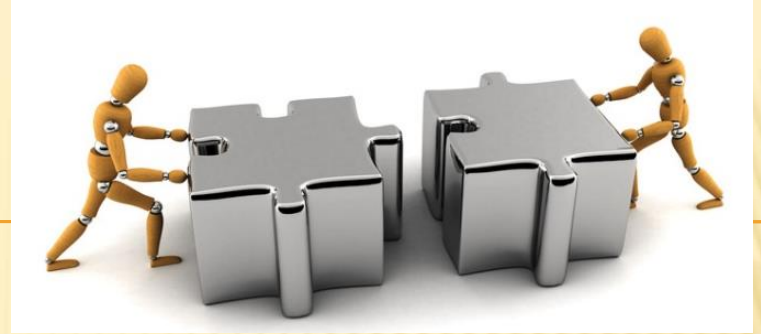
- struktury organizacyjne, procesy pracy, kultura organizacyjna, zmiana i doskonalenie

CELE ZACHOWAŃ W ORGANIZACJI



- ✘ Poprawa jakości i zwiększenie wydajności
- ✘ Doskonalenie kierowania ludźmi (jednostki, zespoły)
- ✘ Panowanie nad różnorodnością postaw, zachowań, wartości, kompetencji
- ✘ Reagowanie na uwarunkowania globalizacyjne
- ✘ Stymulowanie innowacyjności i wprowadzanie zmian
- ✘ Radzenie sobie z tymczasowością
- ✘ Równoważenie celów zawodowych i osobistych
- ✘ Lojalność pracowników i zachowania etyczne

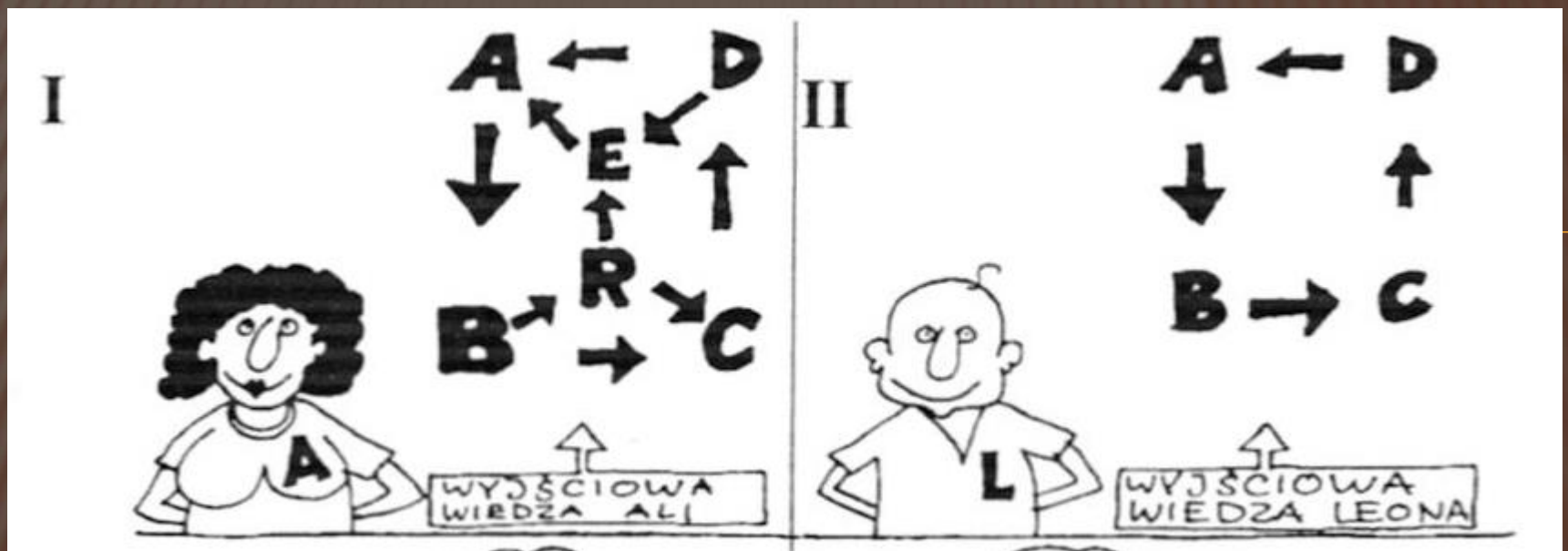
ZESTAWIENIE PROJEKTÓW



1. **Mapa umysłu** / definiowanie kluczowych pojęć z zachowań organizacyjnych.
2. **Test osobowości** – pomiędzy introwertyzmem a ekstrawertyzmem.
3. **Co tłumaczy twórczą myśl w organizacji?** – studium przypadku.
4. **Wikingowie, czyli jak podzielić łupy?** – gra negocjacyjna.
5. **Kim jesteś w grupie?** – kwestionariusz Belbina.
6. **„Remontujemy”** – sztuka kierowania grupą w sposób partycypacyjny.
7. **Czy jesteś urodzonym przywódcą?** – Karta samooceny do przewodzenia.

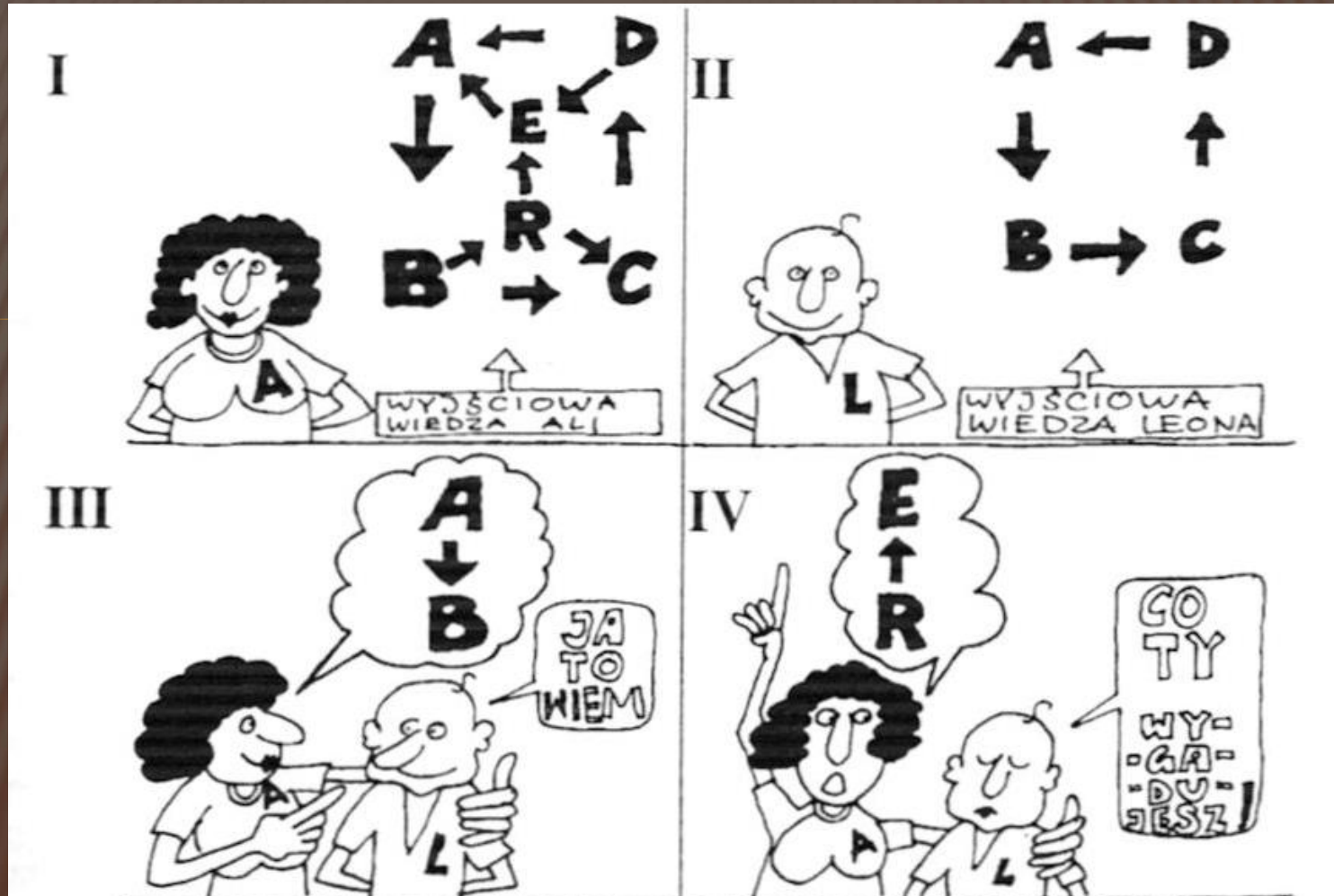
MODELE POJĘCIOWE A KOMUNIKACJA

KOMUNIKACJA jako proces identyfikacji pojęć (modeli)



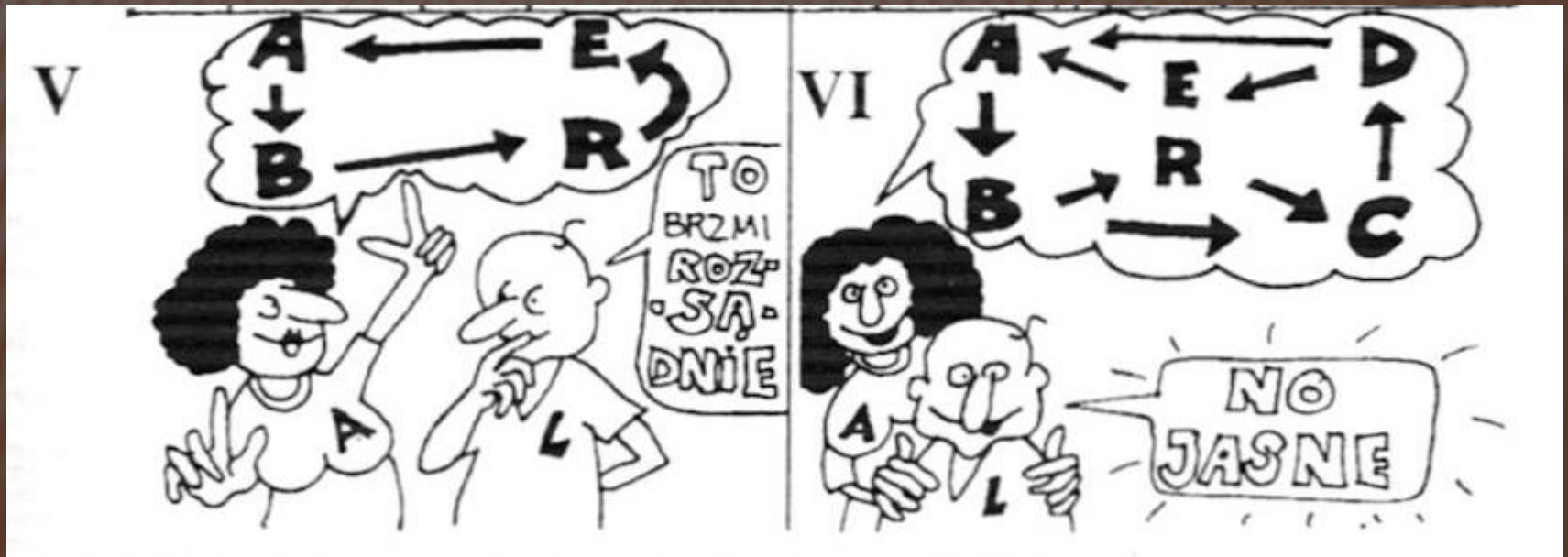
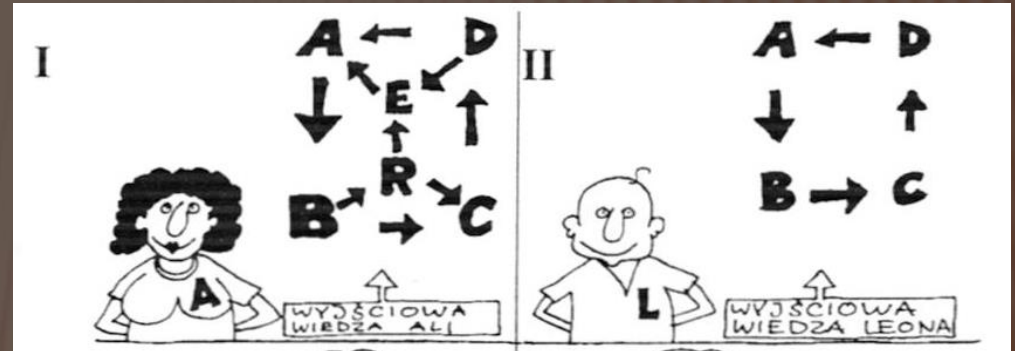
MODELE POJĘCIOWE A KOMUNIKACJA

KOMUNIKACJA jako proces identyfikacji pojęć (modeli)

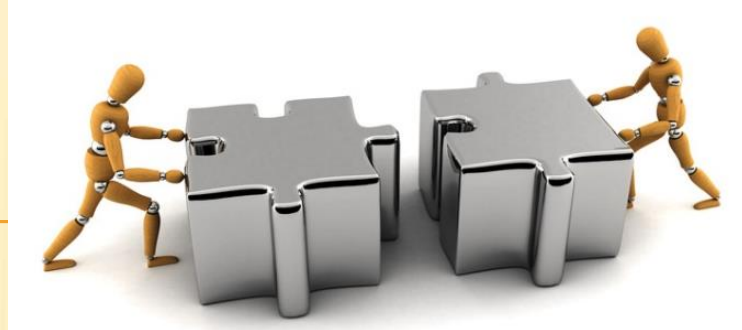


MODELE POJĘCIOWE A KOMUNIKACJA

KOMUNIKACJA jako proces identyfikacji pojęć (modeli)



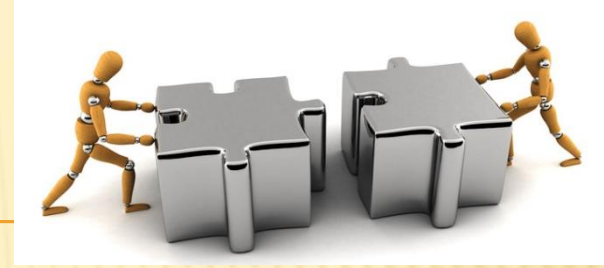
ĆWICZENIA



Projekt 1

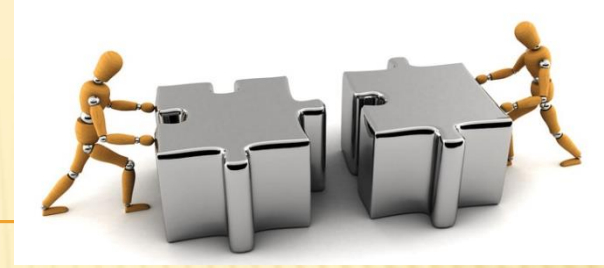


PROJEKT 1



- ✘ ZADANIE: Prezentacja w formie diagramu (mind mapping) definicji kluczowych pojęć z zakresu „psychologia w biznesie”
- ✘ **Mind Mapping** (mapa myśli)– technika wizualizacji pojęć, problemów, modeli, związków przyczynowo-skutkowych.
- ✘ Zastosowanie: planowanie spotkań, definiowanie celów, zarządzanie czasem, definiowanie pojęć itd.

PROJEKT 1

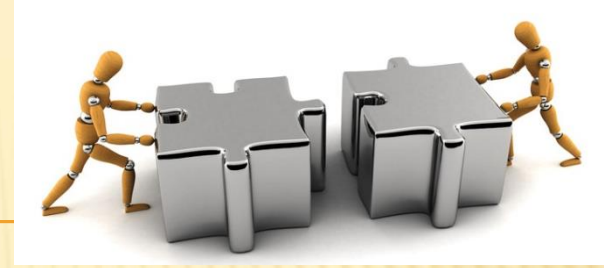


✘ Kluczowe terminy (pojęcia) z zakresu „Zachowania organizacyjne” i „Psychologii w biznesie”:

- wartości
- postawy
- postrzeganie
- uczenie się
- osobowość
- emocje
- ?

Źródło: Stephen P. Robbins,
Zachowania w organizacji, PWE,
Warszawa 2004.

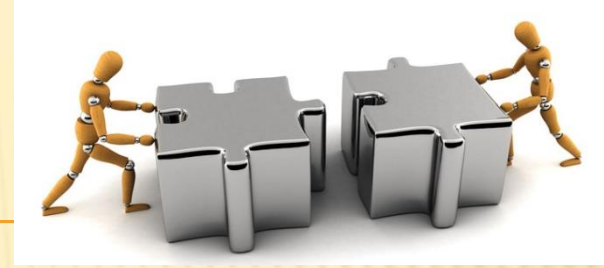
PROJEKT 1



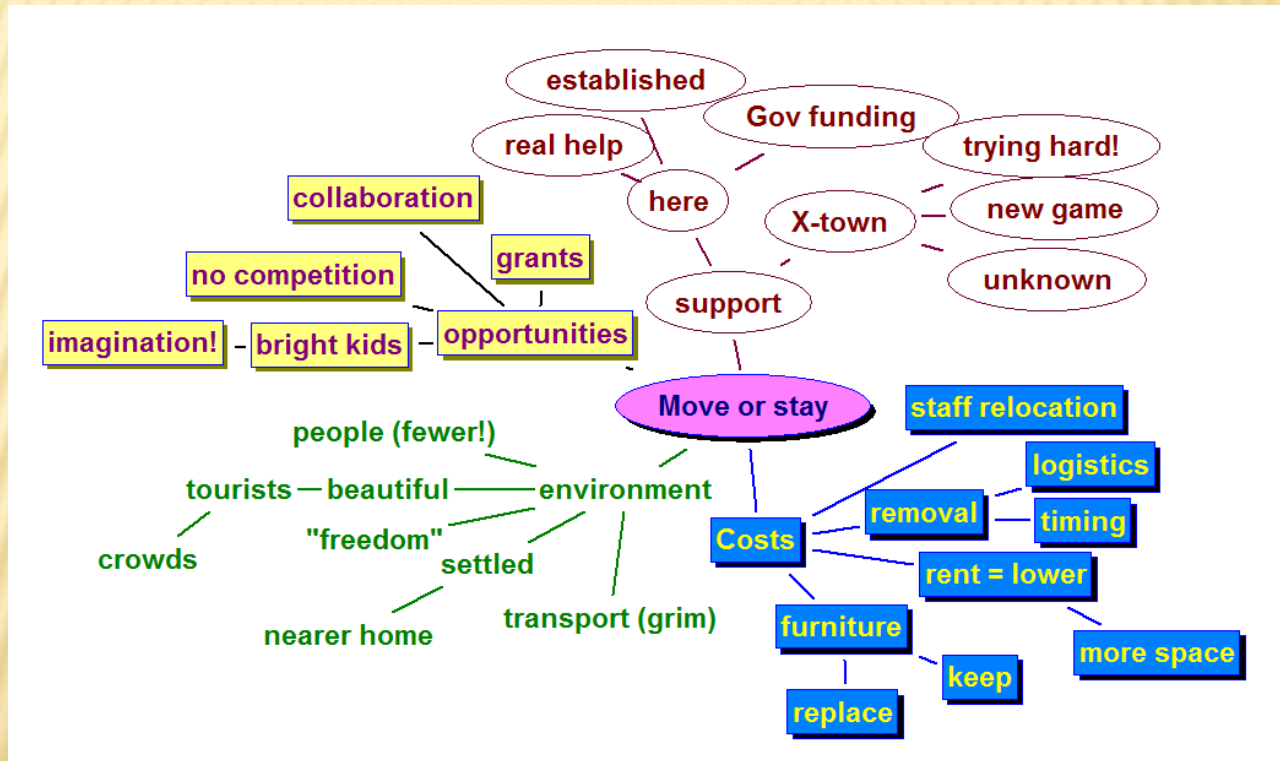
- ✘ Mind mapping / przykłady:



PROJEKT 1



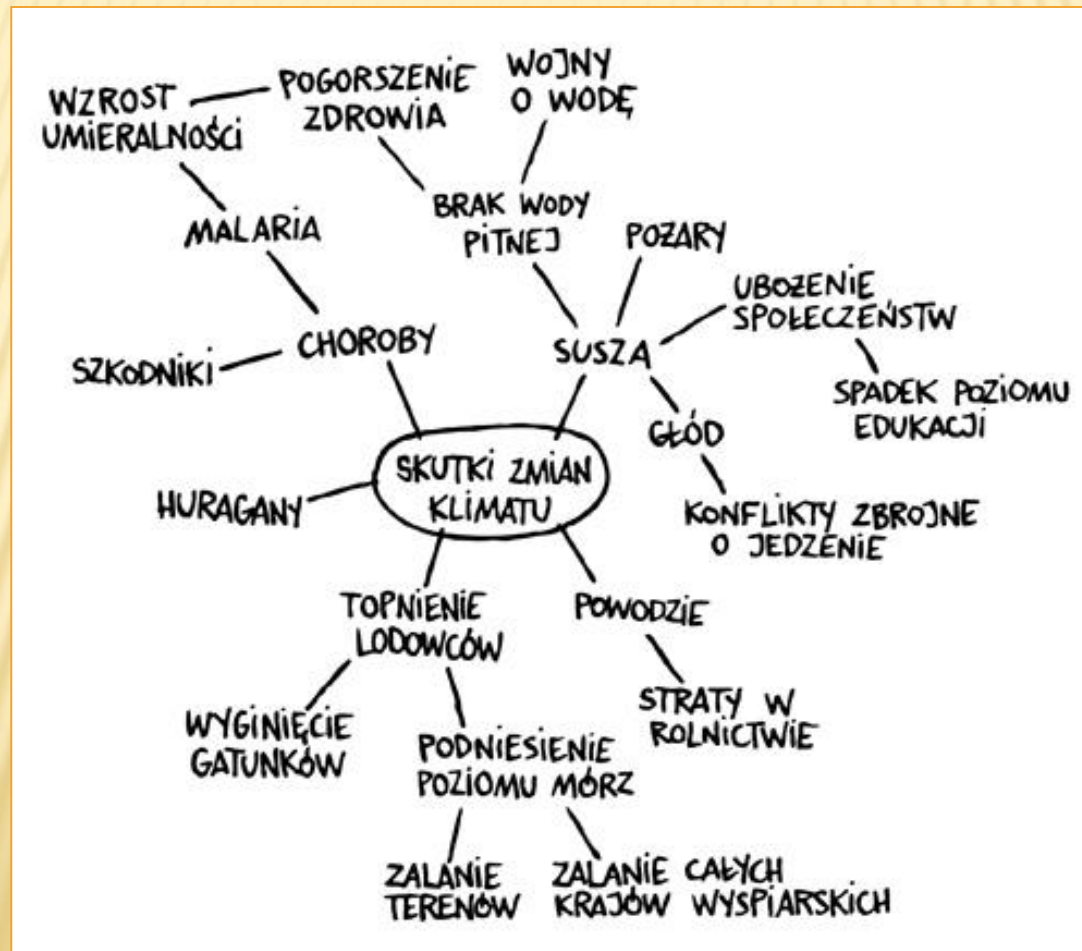
✘ Mind mapping / przykłady:



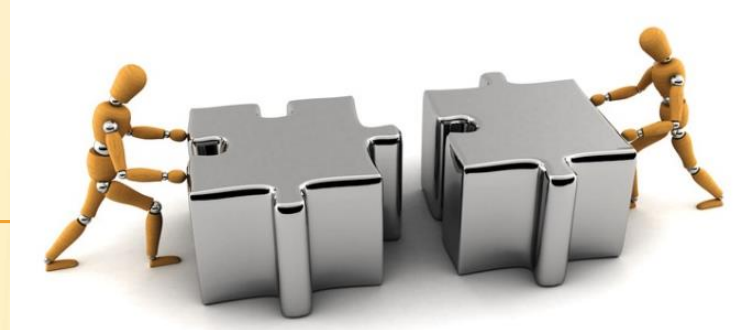
PROJEKT 1



✘ Mind mapping / przykłady:



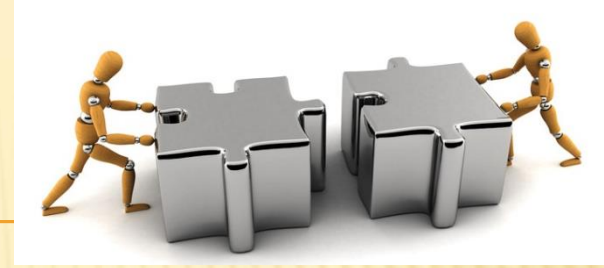
ĆWICZENIA



Projekt 2

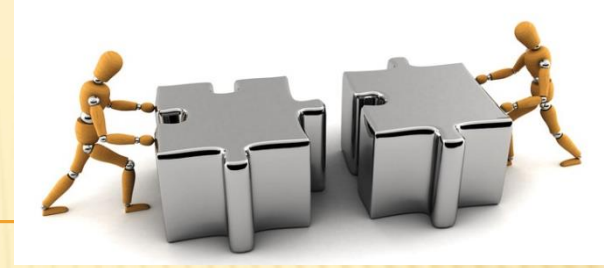


PROJEKT 2



- ✘ ZADANIE: Wykonaj test na osobowość w zakresie Twoich skłonności do ekstrawersji lub introwersji.
- ✘ Czytając poszczególne twierdzenia (30) wybierz takie, które najlepiej Ciebie charakteryzują.
- ✘ Wybierz A lub B.
- ✘ UWAGA: Nie ma dobrych lub złych odpowiedzi!
- ✘ Podlicz uzyskane wyniki zgodnie z kluczem przedstawionym po wykonanym teście.

PROJEKT 2



1

A	Przeważnie jestem pochłonięty(a) działaniem.
B	Przeważnie jestem pochłonięty(a) myśleniem

2

A	Skupiam się na ruchu i działaniu zewnętrznym.
B	Skupiam się na przemyśleniach i pomysłach.

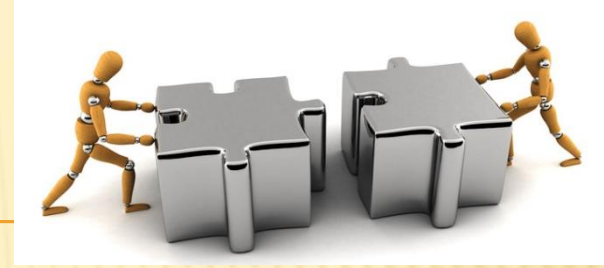
3

A	Wypromieniowuję na zewnątrz energię, czyniąc moje działania zrozumiałymi dla wszystkich.
B	Zatrzymuję w sobie energię utrudniając innym poznanie mnie.

4

A	Nie przeszkadza mi tłum i hałas.
B	Unikam tłumu i szukam spokoju.

PROJEKT 2



5

A	Mówię spokojnie i sugestywnie.
B	Waham się zanim coś powiem i wypowiadam się ostrożnie.

6

A	Łatwo się rozpraszam.
B	Dobrze się koncentruję.

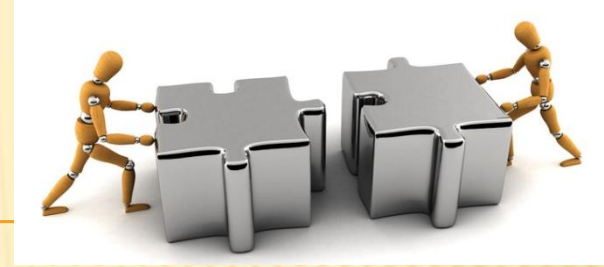
7

A	Chętnie spotykam się z ludźmi i uczestniczę w wielu działaniach.
B	Postępuję ostrożnie spotykając się z ludźmi i uczestniczę tylko w wybranych działaniach.

8

A	Cieszę się, że mogę działać w obecności ludzi.
B	Lubię być sam(a). Cieszę się moją samotnością i prywatnością.

PROJEKT 2



9

A	Niecierpliwie się, gdy muszę coś robić w samotności.
B	Denerwuje mnie brak czasu na samotność i możliwość przemyśleń.

10

A	Działam sprawnie, szybko i w sposób celowy.
B	Rozważam i działam ostrożnie.

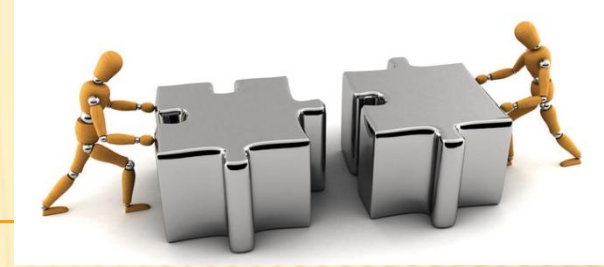
11

A	Trudno mi się uspokoić i siedzieć cicho.
B	Trudno ode mnie coś wyciągnąć.

12

A	Prawie zawsze komunikuję się przejawiając energię i entuzjazm.
B	Rzadko działam energicznie i przejawiam entuzjazm.

PROJEKT 2



13

A	Szybko reaguję na pytania i wydarzenia zewnętrzne.
B	Przed udzieleniem odpowiedzi, reakcją na wydarzenia zewnętrzne długo się namyślam.

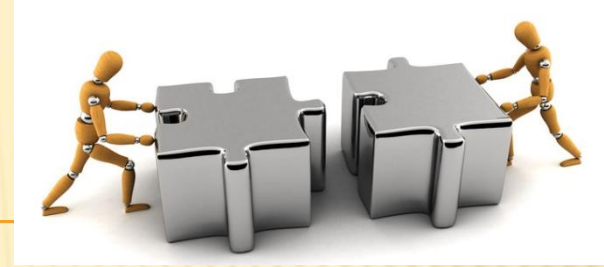
14

A	Z równą łatwością i przyjemnością komunikuję się z pojedynczymi osobami, jak i grupami osób.
B	Wolę się komunikować się z pojedynczymi osobami.

15

A	Czuje, że muszę się hamować, aby inni też mogli się wypowiedzieć.
B	Odczuwam potrzebę, by inni prowokowali mnie do wypowiedzi.

PROJEKT 2



16

A	Współpracuję z ludźmi, myślę głośno i szybko formułuję wnioski.
B	Rozważam i analizuję zanim sformułuję i przedstawię wnioski.

17

A	Z łatwością dzielę się z innymi informacjami o sobie.
B	Niechętnie dzielę się z innymi informacjami o sobie.

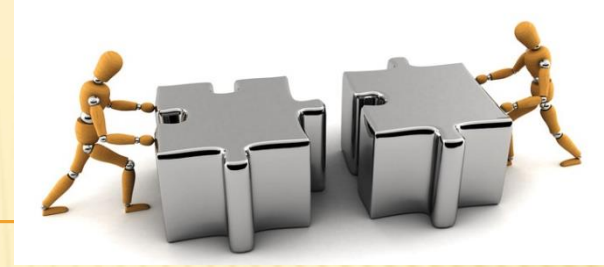
18

A	Poza stałymi, lubię mieć wielu innych znajomych i przyjaciół
B	Lubię poznawać tylko wybranych ludzi i preferuję bliskie kontakty z nielicznymi.

19

A	Łatwo nawiązuję nowe znajomości.
B	Ostrożnie podchodzę do nowych znajomości.

PROJEKT 2



20

A	Opowiadam innym o moich znajomych.
B	Zatrzymuję dla siebie to, co wiem o moich znajomych.

21

A	Zawierając nowe znajomości czuję się w swoim żywiole.
B	Nowe znajomości mnie męczą.

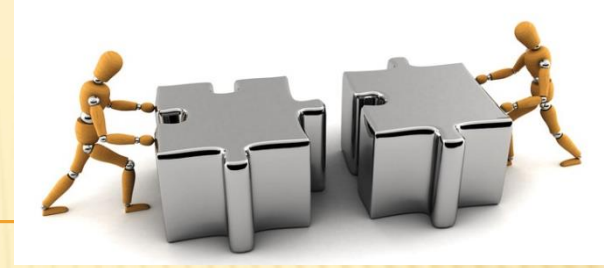
22

A	Podczas spotkań towarzyskich nawiązuje szybko kontakt prawie z każdą osobą.
B	Na spotkaniach towarzyskich ograniczam się do kontaktu tylko z nielicznymi osobami.

23

A	Z łatwością mówię o tym, co myślę.
B	Wpierw porządkuję myśli, a potem je wypowiadam.

PROJEKT 2



24

A	Kiedy nie ma przy mnie innej osoby czuję się samotnie.
B	Dobrze znoszę brak innych osób w moim otoczeniu.

25

A	Chętnie dzielę się z innymi swoją przestrzenią i czasem.
B	Chronię prywatną przestrzeń i pragnę mieć dużo czasu dla siebie.

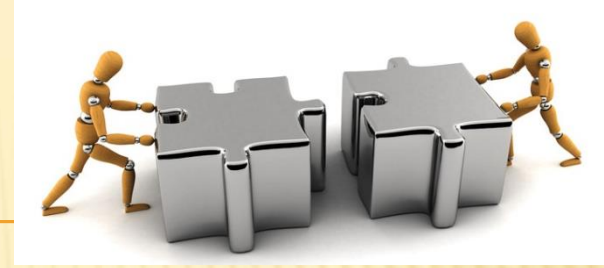
26

A	Nudzę się i niecierpliwę, gdy moja praca idzie wolno i monotonnie.
B	Denerwuję się i niecierpliwę, gdy przerywają mi pracę i popędzają.

27

A	Poszukuję różnorodnych, aktywnych metod spędzania czasu.
B	Szukam spokoju, by móc się skoncentrować na swoich czynnościach.

PROJEKT 2



28

A	Jednakowo skupiam się na pracy, jak i na tym, co się dzieje dookoła.
B	Bardziej skupiam się na pracy niż nad tym, co się dzieje dookoła.

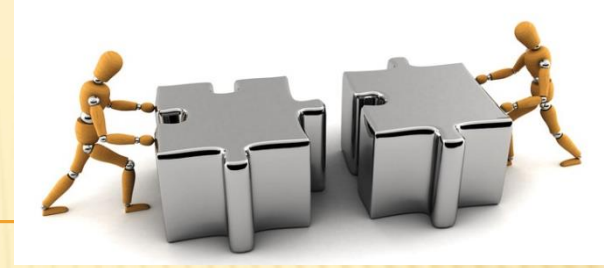
29

A	Polecenia wykonuję szybko bez większego namysłu.
B	Dokładnie analizuję polecenia, nawet jeśli to opóźnia pracę.

30

A	Aby wykonać zadanie chętnie korzystam z różnych zewnętrznych źródeł pomocy.
B	Uważam, że sam jestem najlepszym wykonawcą zadania.

PROJEKT 2

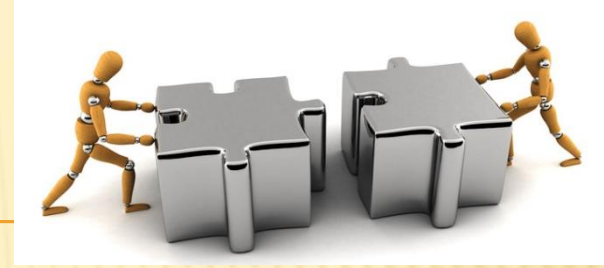


- ✘ ROZWIĄZANIE:
- ✘ Policz ile razy wybrałeś A, a ile B?
- ✘ Zaznacz uzyskany wynik w tabeli:

	30	15	0	15	30
A					B
←					→
			C		
EKSTRAWERTYK					INTROWERTYK
	←				→

- ✘ Dodatkowo możesz ustalić C (+/- 3) odejmując A od B.

PROJEKT 2



EKSTRAWERTYK - A

- ✘ skłonność do promieniowania energii **na zewnątrz**,
- ✘ orientacja na działanie;
- ✘ działanie jednak wyprzedza planowanie, refleksję, przewidywanie,
- ✘ orientacja na budowanie relacji,
- ✘ świat, otoczenie jest inspiracją a nie zagrożeniem,
- ✘ lubisz działać i wprowadzać zmiany,
- ✘ posiadasz wiele zainteresowań,
- ✘ mówisz szybko i dużo,
- ✘ pracujesz lepiej gdy jesteś chwalony,
- ✘ nie znosisz nigdy niekończących się dyskusji, debat, spotkań, analiz itd.

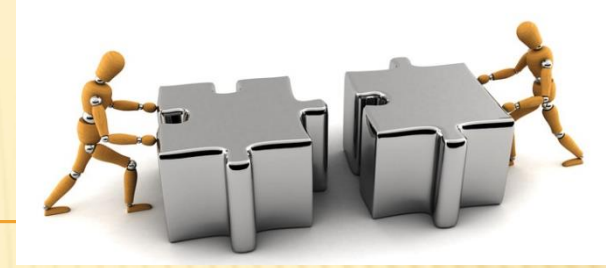
PROJEKT 2



INTROWERTYK - B

- ✘ koncentrowanie energii **wewnątrz** – w obrębie wewnętrznego świata psychicznego przeżyć jednostki,
- ✘ Zmniejszone zainteresowanie aktywnością skierowanymi na świat zewnętrzny,
- ✘ są pobudzani własnymi ideami, pomysłami, wzruszeniami i wrażeniami,
- ✘ zatrzymują w sobie myśli i spostrzeżenia – aby się o tym dowiedzieć wymaga to zachęty,
- ✘ lubią wszystko dokładnie przemyśleć i działać w sposób zaplanowany,
- ✘ mają zazwyczaj dużo czasu – spokojnie analizują o oceniają sytuację,
- ✘ uczucia, wrażenia, idee są źródłem natchnień i pomysłów,
- ✘ zainteresowania są wąskie ale za to jesteś w nich ekspertem,
- ✘ masz niewielu przyjaciół, ale za to wiernych i lojalnych,
- ✘ potrzebujesz ciszy i spokoju by się skupić, potrafisz skoncentrować się na tym co robisz.

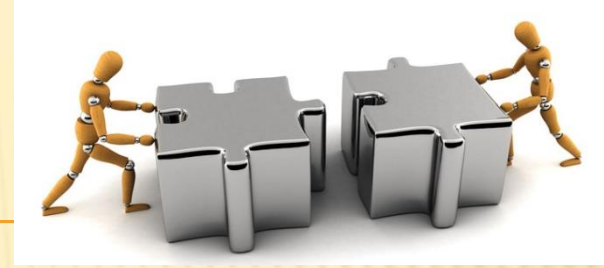
PROJEKT 2



AMBIWERTYK - C

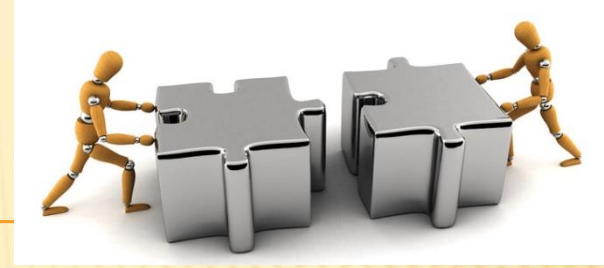
- ✘ **Ambiwersja** dotyczy cech związanych zarówno z ekstrawersją i intrawersją. To mieszanka obu cech i postaw.
- ✘ Ambiwertyk odczuwa satysfakcję z kontaktów z ludźmi i potrzebuje ich. Z czasem jednak ma ochotę uciec od ludzi i skupić się na sobie, pobyć w samotności.

PROJEKT 2



- ✘ PROBLEM:
- ✘ EKSTRAWERTYK kontra INTROWERTYK
- ✘ Skłonność do ekstra lub introwertyzmu są cechami wrodzonymi.
- ✘ Te dwie przeciwstawne osobowości mogą być źródłem wielu konfliktów (agresja, złość, frustracja, apatia, depresja).
- ✘ Przewyciężanie problemów wynikających z różnych osobowości wymaga: 1) zrozumienie problemu; 2) dobrej woli dialogu (postawa) oraz 3) cierpliwości i konsekwencji w działaniu (zachowanie) w kształtowaniu konstruktywnych i trwałych relacji interpersonalnych.

PROJEKT 2



× PYTANIE:

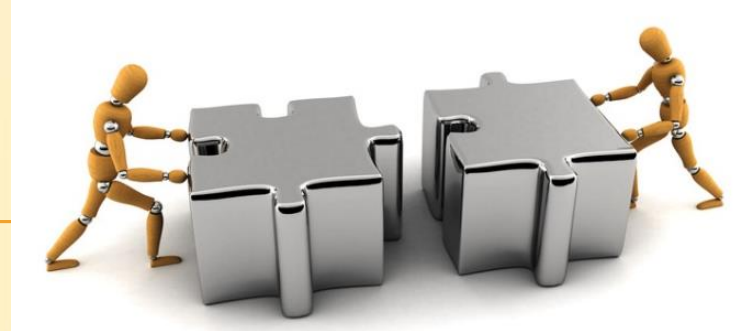
- × W jakim zakresie i w jakich sytuacjach postawa introwertyka czy też ekstrawertyka może stanowić bezcenną wartość dla organizacji?

PROJEKT 2



EKSTRAWERTYK	INTROWERTYK

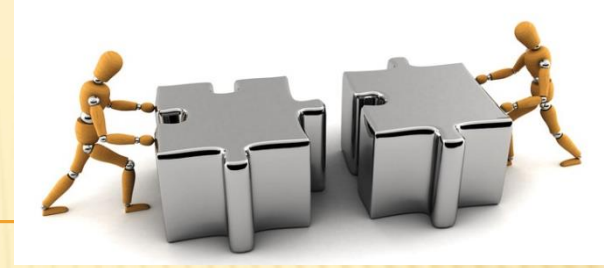
ĆWICZENIA



Projekt 3

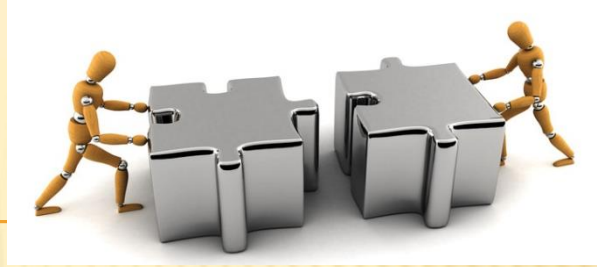


PROJEKT 3



- ✘ **ZADANIE:** Na podstawie studium przypadku „Co w CoolBurst tłumi twórczą myśl?” odpowiedz na następujące pytania:
- 1. Jaki jest główny problem biznesowy firmy?
- 2. Jak można krótko scharakteryzować kulturę organizacyjną firmy CoolBurst?
- 3. Jakie problemy dostrzegasz w postawie kierownictwa?
- 4. Jakie problemy interpersonalne występują w firmie?
- 5. Co pomaga a co przeszkadza w kształtowaniu innowacyjności w CoolBurst?
- 6. Jak rozbudzić innowacyjność w firmie CoolBurst?
(PROJEKT ZMIAN ORGANIZACYJNYCH)

PROJEKT 3



PYTANIE	Odpowiedzi
Jaki jest główny problem biznesowy firmy?	
Jak można krótko scharakteryzować kulturę organizacyjną firmy CoolBurst?	
Jakie problemy dostrzegasz w postawie kierownictwa?	
Jakie problemy interpersonalne występują w firmie?	
Co pomaga a co przeszkadza w kształtowaniu innowacyjności w CoolBurst?	

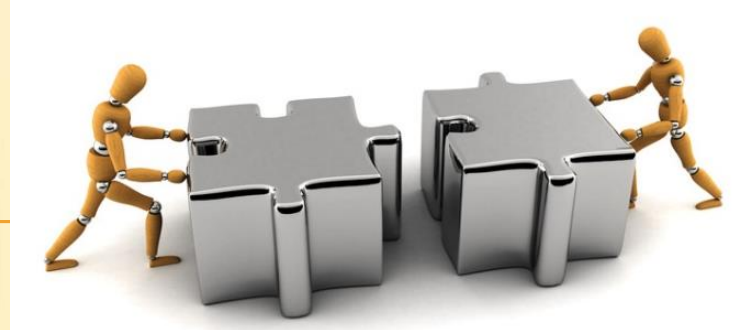
PROJEKT 3

Jak rozbudzić innowacyjność?



OBSZAR	ZMIANA / zadania / rekomendacje
Marketing	
HR	
Zarządzanie	
Kultura	
Sprzedaż	
?	

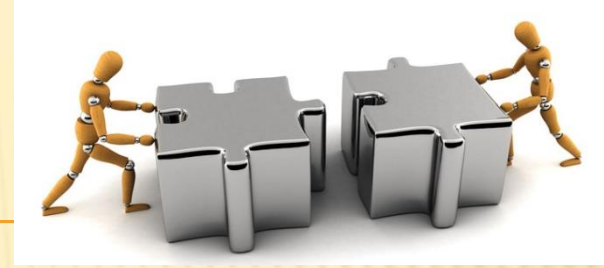
ĆWICZENIA



Projekt 4

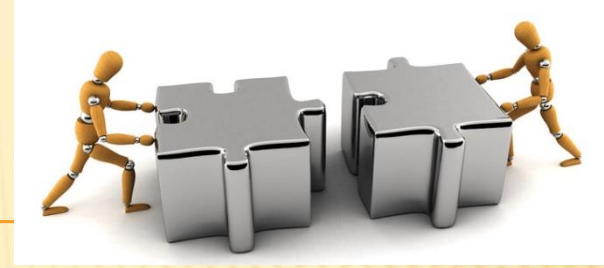


PROJEKT 4



- × SCENARIUSZ:
- × Drużyna Wikingów powraca z kolejnej, jak zwykle, zwycięskiej wyprawy. Płynąc w swojej łodzi mieli dużo czasu na ustalenie wielkości zdobytego łupu. Okazało się, że posiadają: ...
- × W ostatni dzień podróży powrotnej do swojej ojczyzny postanawiają dokonać podziału łupu pośród wszystkich obecnych w łodzi wojowników...
- × ZADANIE: Pełniąc wybraną rolę w grupie wynegocjuj dla siebie najbardziej korzystne rozwiązanie: czyli wygrywa ta osoba (na wszystkich łodziach), która wynegocjuje dla siebie **największą wartość łupów wyrażoną w talarach!**

PROJEKT 4

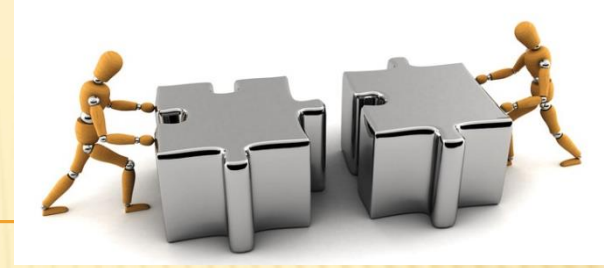


✘ ŁUPY:

- Miecze – 3 szt.
- Włócznie – 4 szt.
- Łuki z kołczanami – 2 szt.
- Złoto – 4 sztabki
- Korona królewska – 1 szt.
- Srebrne naczynia – 6 szt.
- Klejnoty – 5 szt.
- Sól – 10 kg.
- Przyprawy egzotyczne – 4 kg.
- Jedwab – 10 metrów



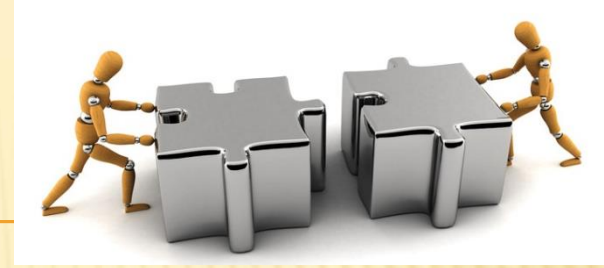
PROJEKT 4



× PREZENTACJA WYNIKÓW:

- Ustalenia w poszczególnych grupach referuje wódz.
- Prezentacja wyników indywidualnych (poszczególne grupy wojowników, np. wojownicy nr 1)
- Wygrywa ten, kto uzyskał najlepszy wynik w wybranej kategorii wojowników!

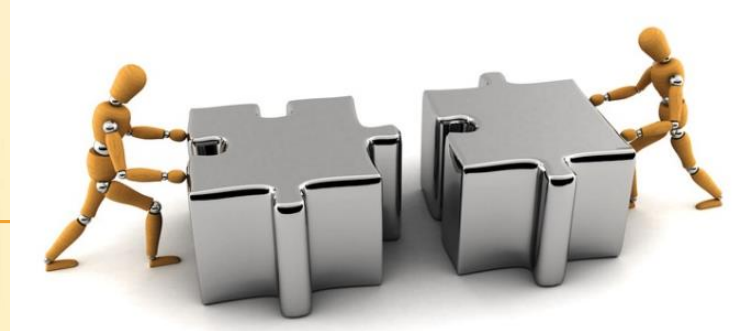
PROJEKT 4



× DYSKUSJA:

- Jaki styl negocjacji został przyjęty przez grupę (kooperacja / rywalizacja)?
- Jaką przyjęto strategię w zakresie ujawniania indywidualnych preferencji (dystrybutywna (nie ujawnianie) / integratywna (ujawnianie))?
- Jaką rolę odgrywały emocje? W jakim zakresie negocjacje miały charakter rzeczowych negocjacji?
- Jakie łupy posiadały największą wartość dla wszystkich wojowników a jakie najmniejszą (podaj 3 łupy)?
- Czy można opracować uniwersalny schemat /metodę podziału łupów biorąc pod uwagę różne indywidualne preferencje i sposoby ich wyceny?

ĆWICZENIA

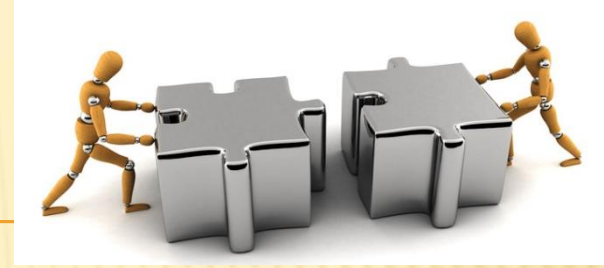


Projekt 5



Kim jesteś w grupie?

PROJEKT 5



- ✘ **ZADANIE:** Za pomocą kwestionariusza ustal preferowaną dla siebie rolę w grupie (Kim jesteś w grupie?).
[Opracowana na podstawie: M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2003]
- ✘ Wypełnij kwestionariusz według następujących zasad:
 - Kwestionariusz składa się z 7 części.
 - Każda część zawiera 8 zdań (od A do H).
 - Rozdziel w dowolny sposób 10 punktów między poszczególnymi zdaniami, które najtrafniej oceniają Twoje zachowanie w grupie. Możesz przydzielić 10 pkt. dla jednego zdania lub rozdzielić pomiędzy pozostałymi.
 - Wpisz swoje odpowiedzi do tabeli wyników (załącznik).
 - Oblicz zgodnie z kluczem liczbę punktów w każdej kolumnie,
 - Dokonaj interpretacji wyników za pomocą tablicy „Role grupowe”.

PROJEKT 5

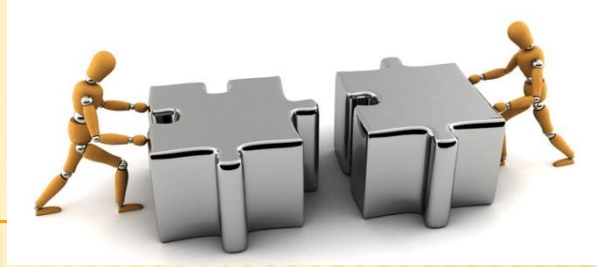


Część 1

Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy...

- a. Wydaje mi się, że szybko dostrzegam i umiem wykorzystać nowe możliwości.
- b. Mogę dobrze pracować z bardzo różnymi ludźmi.
- c. „Produkowanie” pomysłów to moja naturalna zdolność.
- d. Moja siła tkwi w tym, że potrafię z ludzi „wyciągnąć” to, co mają w sobie najlepszego, aby przyczynili się do osiągnięcia celów i zadań grupowych.
- e. Moja główna umiejętność polega na doprowadzeniu spraw do końca i wiąże się z efektywnością.
- f. Jestem w stanie przez jakiś czas zaakceptować niepopularność mojej osoby, jeśli prowadzi to do wartościowych wyników.
- g. Zwykle wyczuwam, co jest realistyczne i prawdopodobne, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu.
- h. Zwykle mogę zaproponować jakieś alternatywne wyjście bez uprzedzeń czy niechęci.

PROJEKT 5

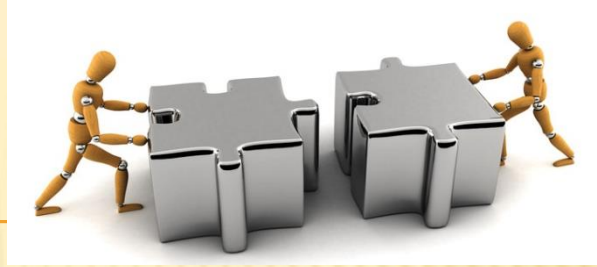


Część 2

Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej to dlatego, że...

- a. Nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona.
- b. Mam skłonność do bycia zbyt wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane.
- c. Mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły.
- d. Mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów.
- e. Czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione.
- f. Trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową.
- g. Mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje.
- h. Koledzy widzą mniej jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć.

PROJEKT 5

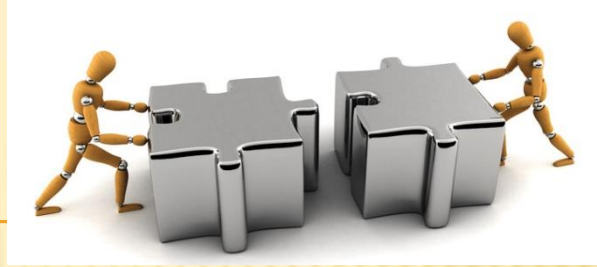


Część 3

Gdy jestem wciągnięty razem z innymi w przygotowanie projektu...

- a. Mam skłonność do wywierania wpływu na ludzi, lecz bez wywierania na nich presji.
- b. Moja czujność pozwala zapobiec wielu pomyłkom i błędom.
- c. Jestem gotów kłaść nacisk na działanie, aby się upewnić, że narada nie jest stratą czasu lub że prowadzi do utracenia z widoku głównego celu.
- d. Zwykle można na mnie polegać, że wymyślę coś oryginalnego.
- e. Zawsze jestem gotów uczynić dobrą sugestią przedmiotem zainteresowania całej grupy.
- f. Zawsze poszukuję ostatnich nowinek, nowych odkryć i wyników badań na określony temat.
- g. Mam przekonanie, że moja umiejętność wydawania sądu może pomóc w podjęciu odpowiedniej decyzji.
- h. Moją specjalnością jest zorganizowanie najbardziej znaczącej części pracy.

PROJEKT 5

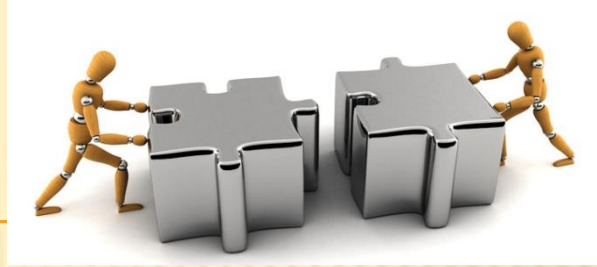


Część 4

Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest...

- a. Rzeczywiście interesuję się bliższym poznaniem moich kolegów.
- b. Nie mam oporów przed przeciwstawieniem się zdaniu większości.
- c. Zwykle potrafię przyjąć taką linię argumentacji, aby obalić błędny punkt widzenia (pogląd).
- d. Sądzę, że mam szczególny talent do wprowadzania pomysłów w życie, gdy plan ma być zastosowany.
- e. Mam skłonność do unikania tego, co oczywiste i do zaskakiwania czymś niespodziewanym.
- f. Doprowadzam to, czego się podejmę, do perfekcji.
- g. Jestem gotów do nawiązywania i wykorzystywania kontaktów pozagrupowych, jeśli jest to potrzebne.
- h. Nawet jeśli interesuje mnie wiele aspektów sprawy, nie mam problemów z podjęciem decyzji co do wyboru rozwiązania.

PROJEKT 5

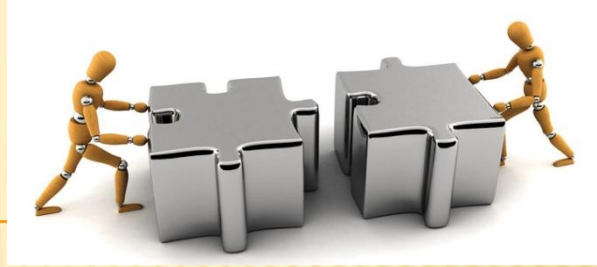


Część 5

Czerpię satysfakcję z pracy, gdyż...

- a. Cieszy mnie analizowanie sytuacji i rozważania możliwości wyboru.
- b. Interesuje mnie znalezienie praktycznych rozwiązań problemu.
- c. Lubię mieć przekonanie, że sprzyjam kształtowaniu dobrych kontaktów międzyludzkich w pracy.
- d. Lubię mieć duży wpływ na decyzje.
- e. Cieszę się z kontaktów z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania.
- f. Jestem w stanie doprowadzić ludzi do zgody w ważnych dla pracy sprawach.
- g. Wczuwam się w moją część zadania, jeżeli pragnę poświęcić zadaniu całą swą uwagę.
- h. Lubię znaleźć taki obszar, który pobudza moją wyobraźnię.

PROJEKT 5



Część 6

Jeżeli nagle otrzymuje trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanymi osobami,

- a. Mam ochotę zaszyć się w kącie, aby wymyślić sposób na wyjście z impasu.
- b. Byłbym gotów do współpracy z osobą, która wykazała najbardziej pozytywne nastawienie.
- c. Znalazłbym sposób na zmniejszenie skali zadania przez ustalenie, co mogłyby zrobić poszczególne jednostki.
- d. Moje naturalne wyczucie spraw pilnych pozwoli na postępowanie zgodnie z planem.
- e. Z pewnością zachowam spokój i zdolność do trzeźwego osądu.
- f. Mimo nacisków zachowam stałość celu.
- g. Byłbym przygotowany do przejęcia konstruktywnego kierownictwa, jeśli stwierdziłbym, że grupa nie robi postępu.
- h. Zainicjowałbym dyskusję w celu stymulowania nowych pomysłów, rozwiązań.

PROJEKT 5

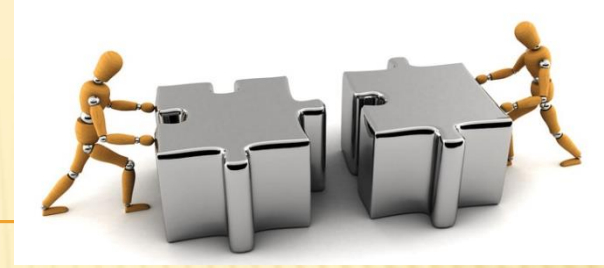


Część 7

W odniesieniu do problemów, za które jestem w grupie odpowiedzialny,...

- a. Mam skłonność do ujawniania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiąganiu postępów.
- b. Inni mogą mnie krytykować za to, że jestem zbyt analityczny i niedostatecznie opieram się na intuicji.
- c. Moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu.
- d. Mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”.
- e. Trudno mi rozpocząć, jeżeli cele nie są dla mnie jasne.
- f. Czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie i objaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją.
- g. Mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić.
- h. Waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją.

PROJEKT 5



× OBLICZANIE wyników:

- Dodaj punkty w każdej kolumnie w celu obliczenia wartości dla poszczególnych ról.

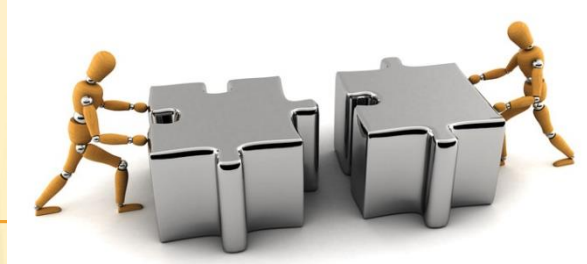
Najwyższy wynik w określonej kolumnie świadczy o najczęściej przyjmowanej konstruktywnej roli grupowej.

Najniższe wyniki wskazują na obszar rozwoju lub też konieczności korzystania z pomocy innych osób.

Istotność wyników przedstawia kolejna tabela.

Nazwa roli	KOD	Nr kolumny
Praktyczny organizator	PO	1 (A)
Naturalny lider	NL	2 (B)
Człowiek akcji	CZA	3 (C)
Siewca (człowiek idei)	SIĘ	4 (D)
Człowiek kontaktów	CZK	5 (E)
Sędzia	SE	6 (F)
Człowiek grupy	CZG	7 (G)
Perfekcjonista	PER	8 (H)

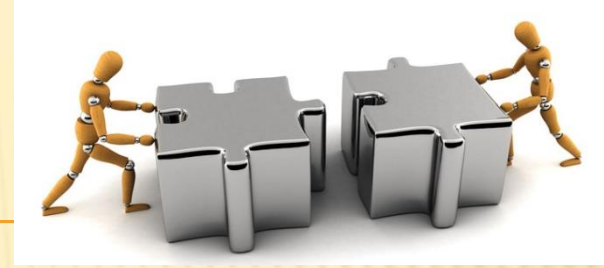
PROJEKT 5



✘ TABELA wyników (istotność wyników):

ROLA / Wyniki	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie
Praktyczny organizator	0-6	7-11	12-16	17-23
Naturalny lider	0-6	7-10	11-13	14-23
Człowiek akcji	0-8	9-13	14-17	18-36
Siewca (człowiek idei)	0-4	5-8	9-12	13-29
Człowiek kontaktów	0-6	7-9	10-11	12-21
Sędzia	0-5	6-9	10-12	13-19
Człowiek grupy	0-8	9-12	13-16	17-25
Perfekcjonista	0-3	4-6	7-9	10-17

PROJEKT 5



× INTERPRETACJA wyników / ról:

Praktyczny organizator / filar firmy / specjalista (PO)

Konsekwentny, pracowity, obowiązkowy, i przewidywalny.

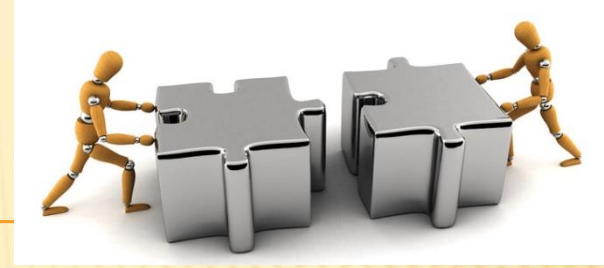
Posiada umiejętności organizacyjne, zdrowy rozsądek oraz zdyscyplinowanie.

Potrafi wcielać w życie czyjeś pomysły.

Wykonuje prace złożone, strukturalne.

Cechuje stosunkowo duży brak elastyczności.

PROJEKT 5



× INTERPRETACJA wyników / ról:

Naturalny Lider (NL)

Spokojny, opanowany, pewny siebie,

Zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach.

Pobudza, motywuje, wpływa na innych.

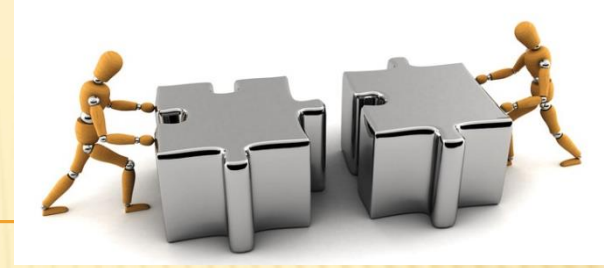
Traktowanie wszystkich, którzy mogą coś wnieść, indywidualnie i bez uprzedzeń,

Wyraźne ukierunkowanie na cele.

Osoba otwarta, elastyczna.

Porusza się w temacie tego co istnieje, posiada przeciętne zdolności kreatywnego działania.

PROJEKT 5



× INTERPRETACJA wyników / ról:

Człowiek akcji / czynu (CZA)

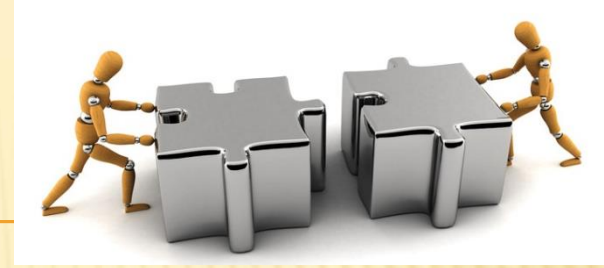
Żyje działaniem, jest otwarty.

Wkłada największe zaangażowanie.

Potrafi pokonywać bezwład.

Lubi pracować, nie lubi nic nie robić, rozpoczyna pracę.

PROJEKT 5



× INTERPRETACJA wyników / ról:

Człowiek idei / siewca / innowator (SIE)

Indywidualista, poważny i niekonwencjonalny,

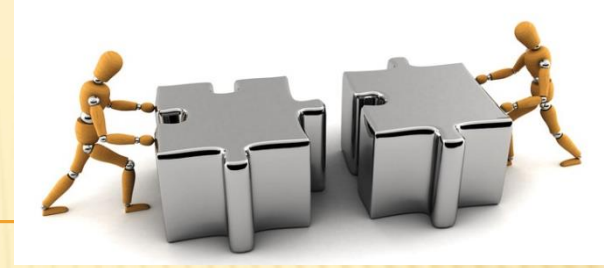
Wielki talent, wyobraźnia, umysł i wiedza.

Lubi wyzwania i chce im sprostać.

Potrafi się zachować w sytuacjach niecodziennych, nieprzewidzianych.

Buja w obłokach jest skłonny do nie zważania na cele praktyczne i utarte sposoby postępowania.

PROJEKT 5



✘ INTERPRETACJA wyników / ról:

Człowiek kontaktów (CZK)

Ekstrawertyk, pełen entuzjazmu, ciekawy świata,

Komunikatywny,

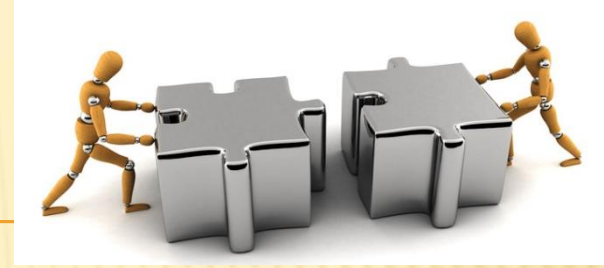
Umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi i badania nowości,

Zdolny reagowania na wyzwania.

Zdolny do kontaktów z ludźmi i wyszukiwania wszystkiego, co nowe.

Skłonność utraty zainteresowania, gdy mija pierwsza fascynacja ("słomiany zapach").

PROJEKT 5



✘ INTERPRETACJA wyników / ról:

Sędzia / Oceniający (SE)

Trzeźwo myślący, rozważny.

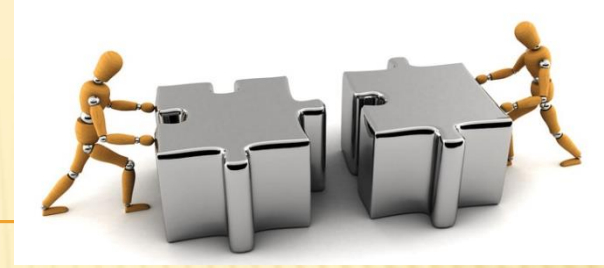
Ocena, wartościuje.

Posiada duży potencjał intelektualny.

Umiejętność oceny, dyskrecja i zdolność do chłodnej kalkulacji.

Bywa hamulcem zespołu, obniża motywację, zniechęca (to się nie uda, to jest bez sensu).

PROJEKT 5



× INTERPRETACJA wyników / ról:

Człowiek grupy / dusza zespołu (CZG)

Towarzyski, raczej łagodny, skromny i wrażliwy.

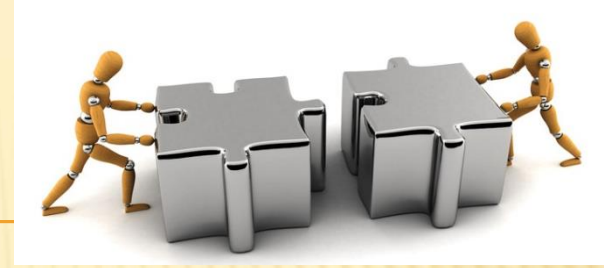
Buduje nastrój, klimat w grupie, potrzebuje dobrej atmosfery.

Potrafi dostosować się do ludzi i sytuacji, przyczynia się do wytworzenia \"ducha zespołu\".

Lojalny w stosunku do zespołu.

Chwiejny, niezdecydowany w sytuacjach stresujących.

PROJEKT 5



× INTERPRETACJA wyników / ról:

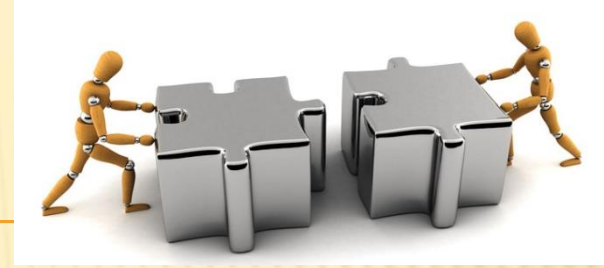
Perfekcjonista (PER)

Nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania;

Może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu.

Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.

PROJEKT 5



✘ Role a cykl życia organizacji:

Praktyczny org.

Sędzia

Perfekcjonista

Człowiek akcji

Siewca

Człowiek akcji

Człowiek kont.

Naturalny lider

Człowiek grupy



PROJEKT 5

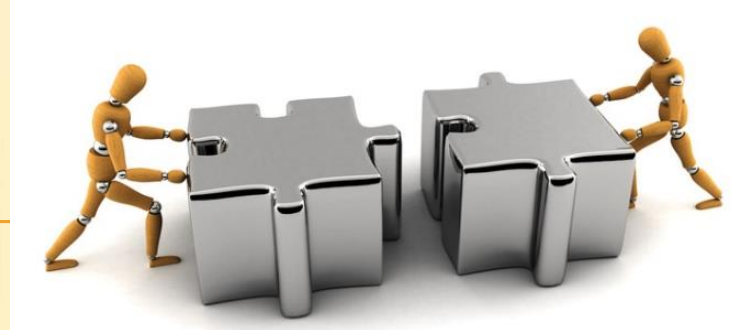
✘ Role w grupie -

zamiast

podsumowania:



ĆWICZENIA



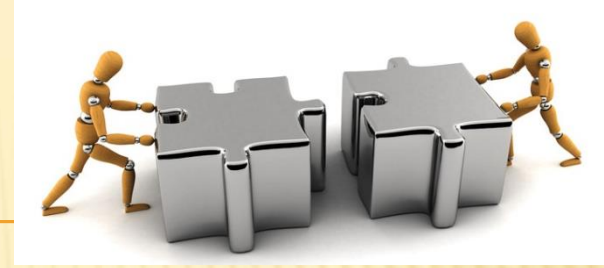
Projekt 6



Remontujemy

<http://www.simbabud.pl>

PROJEKT 6

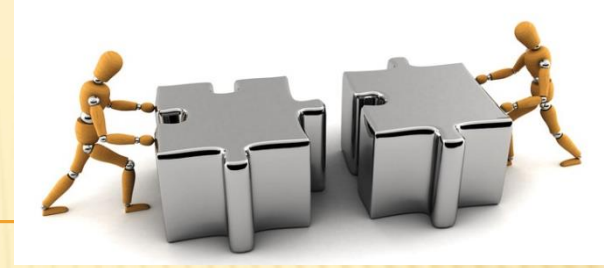


- ✘ ZADANIE: Sześćoosobowa grupa ma za zadanie rozwiązanie pewnego problemu.

SCENARIUSZ:

- Jesteście brygadą remontowo-budowlaną, dokonujących rozmaitych napraw.
- Prace wykonywane są codziennie.
- Każdy z pracowników prowadzi małą półciężarówkę i jest dumny, gdy nie ma z nią większych kłopotów technicznych.
- Ponieważ wszystkie samochody w firmie są używane, każdy chciałby dostać nowy model – wiadomo dobrze jest trochę „poszpanować” i nie tylko...

PROJEKT 6



- ✘ Kierownik brygady: Kazimierz NOWAK
(Opel – 1 rok eksploatacji - sedan)

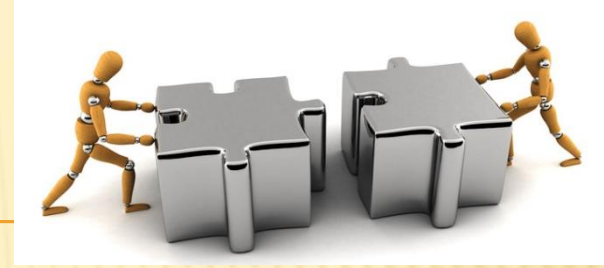


Kilka faktów... :

- Grzegorz – 17 lat stażu w firmie, ma 2-letniego Forda (półciężarówkę);
- Ryszard – 11 lat stażu w firmie, ma 5-letniego Fiata (półciężarówkę);
- Jan – 10 lat stażu w firmie, ma 4-letniego Forda (półciężarówkę);
- Maciej – 5 lat stażu w firmie, ma 3-letniego Forda (półciężarówkę);
- Henryk – 3 lata stażu w firmie, ma 5-letniego VW (półciężarówkę);

PROBLEM: Właściciel firmy zakupił nowy samochód dostawczy marki Mercedes. Pojawia się pytanie, kto powinien otrzymać ten samochód aby wymienić za starszy? Uzasadnij wybór !!!
Czy istnieje szansa na akceptację decyzji przez wszystkich?

PROJEKT 6



× PREZENTACJE USTALEŃ:

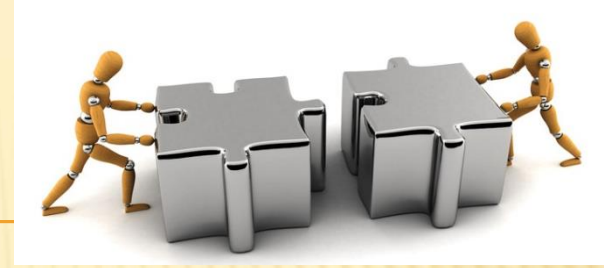
- + Kto otrzyma nowych samochód?
- + Uzasadnienie
- + Czy istnieje akceptacja całego zespołu decyzji podjętej przez kierownika?



PROJEKT 6

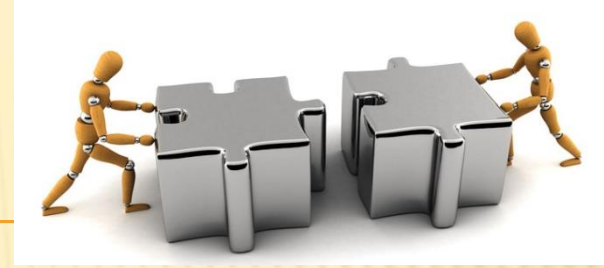
ZASADY PROWADZENIA SPOTKAŃ / ZEBRAŃ BIZNESOWYCH

PROJEKT 6



- ✘ REKOMENDACJE: Umiejętności kierownicze przy prowadzeniu dyskusji grupowej (styl partycypacyjny!).
 - Formułowanie problemów w taki sposób, że istnieje obszar do dyskusji, negocjacji, poszukiwania kompromisu;
 - Konieczność dostarczania rzetelnej i obiektywnej wiedzy;
 - Umiejętność zachęcania współpracowników do postawy partycypacyjnej;
 - Umiejętność precyzowania, porządkowania, hierarchizowania problemów / rozwiązań w celu lepszego komunikacji;
 - Umiejętność prowadzenia konstruktywnych zebrań – stymulowanie dyskusji, zadawanie pytań, unikanie konfliktów;
 - Konieczność formułowania wniosków i rekomendacji;
 - Weryfikacja i ocena rzetelności w zakresie realizacji ustaleń.

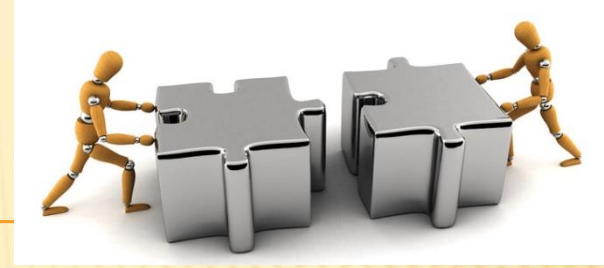
PROJEKT 6



✘ REKOMENDACJE: Zasady prowadzenia zebrań:

1. Mianowanie przewodniczącego spotkania.
2. Zdefiniowanie zasad prowadzenia spotkania.
3. Ustalić listę osób oraz ich zaprosić + potwierdzenia.
4. Ustalenie czasu i miejsca spotkania.
5. Zdefiniowanie celu spotkania.
6. PLAN spotkania!!!
7. Wnioski, decyzje, rekomendacje, uzasadnienie (protokół).
8. Ustalenie odpowiedzialności za realizację ustaleń.
9. Podziękowanie

PROJEKT 6



✘ REKOMENDACJE: Zasady prowadzenia zebrań:

1. Ustalenie odpowiedniego terminu + potwierdzenia.
2. Dobór miejsca spotkania – adekwatnie do tematu.
3. Zdefiniowanie celu spotkania.
4. Zasady uczestnictwa / kultura osobista.
5. Podsumowanie spotkania (protokół)
6. Plan / agenda spotkania.
7. Ustalenie odpowiedzialności za realizację zadań oraz ustalenie kolejnego terminu.
8. Rozliczenie realizacji zadań – kolejne spotkanie.

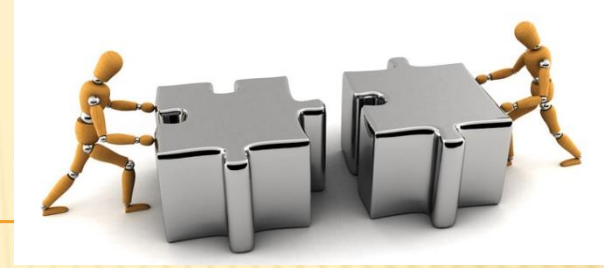
PROJEKT 6



✘ REKOMENDACJE: Zasady prowadzenia zebrań:

1. Przygotowanie (tematu, celu, agendy, materiałów, sali, poinformowanie / zaproszenia, lista osób, catering).
2. Plan, agenda spotkania.
3. Kultura osobista uczestników.
4. Jasne, czytelne zasady prowadzenia zebrania.
5. Ważna rola przewodniczącego (kontrola nad emocjami – dobra atmosfera, pilnowanie głównego tematu (planu), rola pomocnicza).
6. Zapewnienie dobrej komunikacji (nagłośnienie, urządzenia multimedialne, ustawienie krzeseł, oświetlenie).
7. Dobra atmosfera – pamiętaj o celu zebrania!
8. Podsumowanie spotkania (podziękowanie, wnioski, analiza skuteczności realizacji celu spotkania, protokół).

PROJEKT 6



✘ REKOMENDACJE: Dziesięć zasad udanego spotkania:

1. Bez planu ani rusz
2. Zasady na początku
3. Przydziel role
4. Dobierz wielkość grupy
5. Miejsce spotkania ma znaczenie
Nie za długo, nie za krótko
6. Co za dużo, to niezdrowo
7. Kontrolowana burza mózgów
8. Niebezpieczne słowa
9. Rozdzielenie zadań
10. **Unikanie typowych błędów !**

PROJEKT 6



✘ REKOMENDACJE: TYPOWE BŁĘDY (1/2):

1. Brak przygotowania, celu i harmonogramu spotkania, zbyt ogólny zarys omawianych tematów.
2. Niewyjaśnienie celu spotkania.
3. Nieustalenie i nieegzekwowanie zasad.
4. Nieokreślenie ról uczestników spotkania.
5. Brak panowania nad dyskusją.
6. Wprowadzenie stronniczości poprzez wypowiedzanie zbyt osobistych opinii.

Marta Piątkowska

PROJEKT 6

✘ REKOMENDACJE: TYPOWE BŁĘDY (2/2):

7. Niedopuszczanie uczestników do głosu.

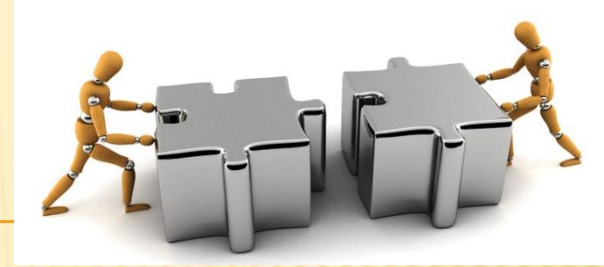
8. Ignorowanie wypowiedzi uczestników.

9. Brak aktywnego słuchania.

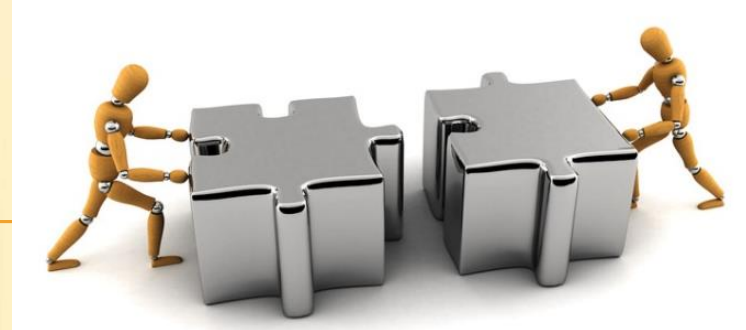
10. Pozwalanie na to, by jeden lub dwóch uczestników zdominowało dyskusję.

11. Niezachęcanie cichych lub nieśmiałych uczestników do wypowiedzenia się.

12. Nieustalenie konkretnego planu działania po spotkaniu.



ĆWICZENIA



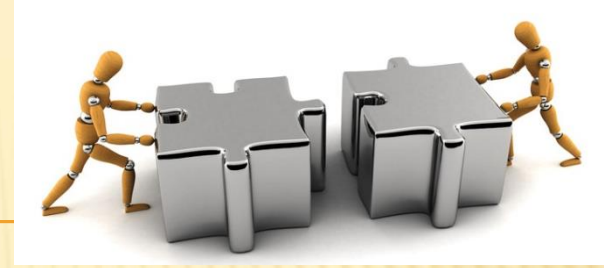
Projekt 7



<http://www.simbabud.pl>

PRZYWÓDCA?

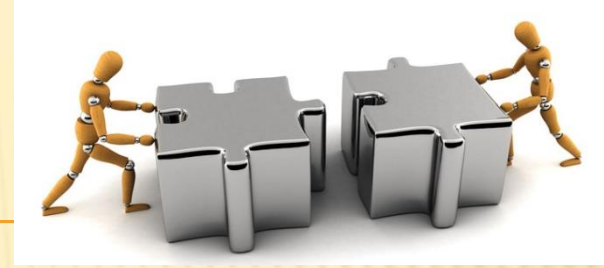
PROJEKT 7



× WPROWADZENIE

- **Przywództwo** – oparty o charyzmę i autorytet wpływ na organizację (grupę, jednostkę) w taki sposób, że wiele osób jest gotowych podjąć działania, które w innych okolicznościach by nie wykonali.
- **Charyzma** - pewna cecha osobowości człowieka, dzięki której jest on uważany za osobę nadzwyczajną i traktuje się go, jakby posiadał nadprzyrodzone lub wyjątkowe siły lub też cechy [Weber]
- **Autorytet** (z łaciny auctoritas – powaga moralna, znaczenie), prestiż osoby, grupy lub organizacji oparty na uznanych i cenionych w środowisku lub społeczeństwie wartościach [<http://portalwiedzy.onet.pl>]

PROJEKT 7



Kim jesteś w grupie? (projekt nr 5)

Naturalny Lider (NL)

Spokojny, opanowany, pewny siebie,

Zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach.

Pobudza, motywuje, wpływa na innych.

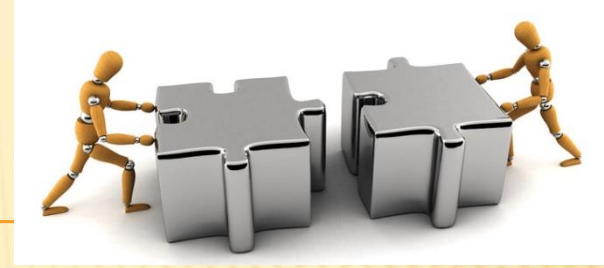
Traktowanie wszystkich, którzy mogą coś wnieść, indywidualnie i bez uprzedzeń,

Wyraźne ukierunkowanie na cele.

Osoba otwarta, elastyczna.

Porusza się w temacie tego co istnieje, posiada przeciętne zdolności kreatywnego działania.

PROJEKT 7



- ✘ **ZADANIE:** Przy pomocy karty samooceny ustal swoje indywidualne zdolności w zakresie **przewodzenia**.

- ✘ W. Westwood, Podstawy skutecznego zarządzania, Lublin 1998.

INSTRUKCJA:

- Wskaż i oceń właściwe dla siebie stwierdzenia przedstawione w dołączonej tabeli – **20 twierdzeń**.
- Każda odpowiedź składa się z: „TAK” lub „NIE” lub „Czasami”.
- **Nie ma dobrych czy też złych odpowiedzi!**

PROJEKT 7 / KARTA SAMOOCENY



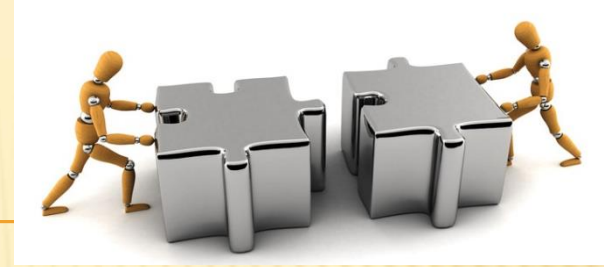
Twierdzenia	TAK (zawsze)	NIE (nigdy)	Czasami
1. Gdy ktoś zasłużył na pochwałę, dopilnuję by uznano jego zasługi bardziej niż moje.			
2. Jestem otwarty na nowe pomysły i staram się je zastosować w praktyce.			
3. Szukam zawsze rozwiązań optymalnych, np. jak maksymalnie realizować cele przy minimalnych kosztach.			
4. Mam poczucie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy.			
5. Jestem gotowy poświęcić mój wolny czas na realizację zadań, które uważam za ważne i potrzebne.			

PROJEKT 7 / KARTA SAMOOCENY



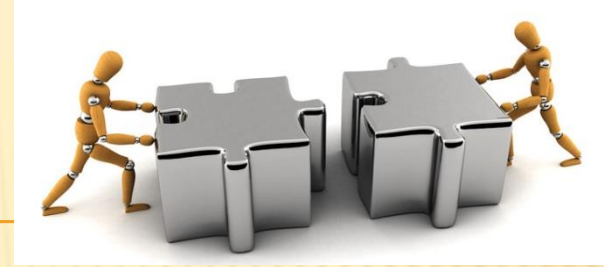
Twierdzenia	TAK (zawsze)	NIE (nigdy)	Czasami
6. Uważam, że aby być najlepszym w danej dziedzinie należy się stale rozwijać, kształcić i czytać - co oczywiście robię.			
7. W razie wątpliwości raczej przyznaję rację innym, zamiast się spierać i dyskutować.			
8. Są osoby, których nie znoszę, ale staram się z postępować z nimi w sposób dyplomatyczny.			
9. Pomagam innym w sposób całkowicie bezinteresowny.			
10. Przydzielam, pełniąc funkcję kierowniczą, współpracownikom/kolegom/koleżankom w zespole, taki zakres odpowiedzialności jakiemu potrafią podołać.			

PROJEKT 7 / KARTA SAMOOCENY



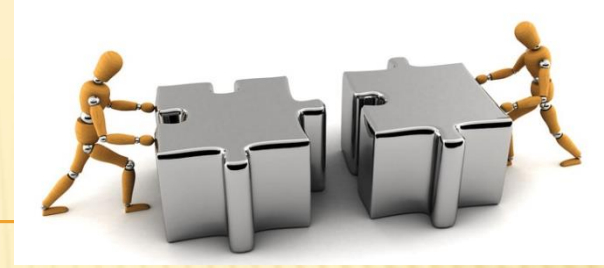
Twierdzenia	TAK (zawsze)	NIE (nigdy)	Czasami
11. Zadania rutynowe (takie same, powtarzalne) przydzielam, przekazuję najchętniej innym.			
12. Poszukuję rozwiązań bardziej doskonałych, optymalnych, tańszych, szybszych itd. Irytuje mnie to, że wszyscy wykonują swoje zadania w ten sam sposób.			
13. Jak popełniam błędy jestem gotowy się do tego przyznać publicznie.			
14. Wolę podjąć błędną decyzję, niż żadną.			
15. Nie lubię krytyki, ale potrafię sobie z nią poradzić.			

PROJEKT 7 / KARTA SAMOOCENY



Twierdzenia	TAK (zawsze)	NIE (nigdy)	Czasami
16. Krytykę innych traktuję jako możliwość indywidualnego rozwoju – doskonalenia			
17. Potrafię słuchać. Nie przerywam, gdy mówią inni.			
18. Gdy mówią inni staram się ich zrozumieć.			
19. Kiedy mam chwile zniechęcenia, depresji za wszelką cenę chcę się przełamać do jakiegokolwiek działania.			
20. Jestem wierny swoim zasadom. Odwoływanie się do wartości, które cenię, uważam za kluczowy czynnik sukcesu w moim życiu. Nie znoszę kompromisu w kwestii moich przekonań.			

PROJEKT 7

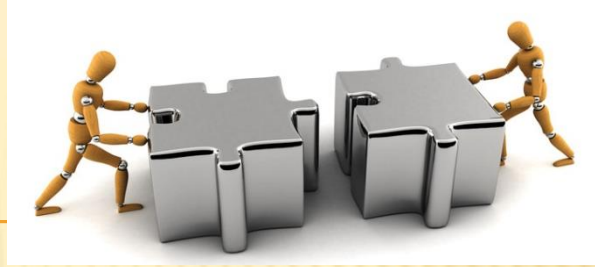


✘ WYNIKI:

INSTRUKCJA:

- Za każdą odpowiedź „TAK” przyznaj sobie 2 pkt., a 1 punkt za każde „czasami”.
- Odejmij 1 punkt za każdą odpowiedź „NIE”.
- Oblicz wynik, tj, dodaj lub odejmij wszystkie punkty.
- Dokonaj interpretacji wyników zgodnie z przedstawionym na kolejnym slajdzie opisie.

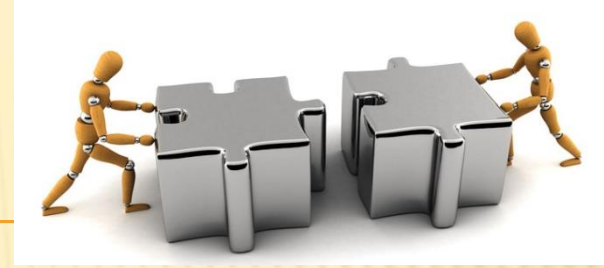
PROJEKT 7



× Tabela WYNIKÓW:

OCENA	OPIS
36-40 pkt.	Wskazujesz wyjątkowe zdolności do przewodzenia innym. Jest to wynikiem zarówno cech wrodzonych, jak też konsekwentnej pracy nad sobą. Zależy Ci na tym, aby mieć wpływ na innych ludzie. Jesteś osobą idei i starasz się zmieniać świat na lepsze.
32-35 pkt.	Masz wysokie predyspozycje aby być przywódcą. Wymaga to jednak dodatkowej pracy, wiedzy oraz konsekwencji. Ważne jest również to, na ile jesteś gotowy poświęcić swoje życie, czas, energię aby realizować cel, które są dla Ciebie ważne.
28-31 pkt.	Masz przeciętne zdolności , ale musisz sporo jeszcze popracować nad swoim rozwojem. Być może jest to tylko kwestia pozyskania odpowiedniej wiedzy, czy też większej konsekwencji i wiary w wartości, które są dla Ciebie ważne.
27 i mniej pkt.	Raczej nie posiadasz zdolności , które mogą uczynić z Ciebie wielkiego przywódcę. Nie oznacza to, że nie masz w sobie zdolności, czy też woli aby kierować ludźmi.

PROJEKT 7



✘ *Zamiast podsumowania...*

- *Armia baranów, której przewodzi lew, jest silniejsza od armii lwów prowadzonej przez barana!*
- *Napoleon Bonaparte*



ĆWICZENIA

Projekt 8



DYLEMAT SZEFA

PROJEKT 8

✘ Artykuł do dyskusji:

- + Na podstawie m.in. artykułu „Dylemat szefa - zarządzać, przewodzić czy coachować?” autorstwa Pauliny Barnaś odpowiedz na następujące pytania:



PROJEKT 8



× PYTANIA do dyskusji:

1. Czym jest zarządzanie w perspektywie funkcji jakie pełnią menedżerowie w firmie?
2. Jak możemy zdefiniować przewodzenie – aspekt funkcjonalny?
3. Czy przewodzenie jest czymś czego możemy się nauczyć a na ile jest to kwestia indywidualnej charyzmy?
4. Na ile przewodzenie uzupełnia a na ile zastępuje zarządzanie?
5. Jaką rolę pełni „coaching” w relacji do zarządzania i przewodzenia?
6. Czym jest autorytet szefa (organizacji) a czym pracownika?
7. Dlaczego styl zarządzania musi uwzględniać autorytet pracownika?
8. Jaka jest rola przewodzenia i coachingu w organizacjach autorytarnych?

PROJEKT 8

Dylemat szefa - zarządzać, przewodzić czy coachować?



Zarządzać	Przewodzić	Coachować