

## SCENARIUSZ ZAJĘĆ (4)

Autor: Janusz Żmijski

**Temat:** Przygotowanie do pracy zespołowej: radzenie sobie z konfliktami, podejmowanie decyzji w zespole

### Powiązanie z wcześniejszą wiedzą

#### Wiedza o społeczeństwie, III etap edukacyjny

Uczeń/uczennica: 1.1) omawia i stosuje zasady komunikowania się i współpracy w grupie (np. bierze udział w dyskusji, zebraniu, wspólnym działaniu); 1.2) wymienia i stosuje podstawowe sposoby podejmowania wspólnych decyzji; 1.3) przedstawia i stosuje podstawowe sposoby rozwiązywania konfliktów w grupie i między grupami; 1.4) wyjaśnia na przykładach, jak można zachować dystans wobec nieaprobowanych przez siebie zachowań grupy lub jak im się przeciwstawić; 2.2) wyjaśnia na przykładach znaczenie podstawowych norm współżycia między ludźmi, w tym wzajemności, odpowiedzialności i zaufania; 2.4) rozpoznaje role społeczne, w których występuje, oraz związane z nimi oczekiwania.

#### Podstawy przedsiębiorczości, IV etap edukacyjny:

Uczeń/uczennica: 1.9) przedstawia drogę, jaką dochodzi się własnych praw w roli członka zespołu, pracownika, konsumenta; 5.7) identyfikuje i analizuje konflikty w zespole i proponuje metody ich rozwiązania, szczególnie w drodze negocjacji.

### Powiązanie z podstawą programową ekonomii w praktyce

Uczeń/uczennica: 3. 1) stosuje zasady organizacji pracy indywidualnej i zespołowej; 3. 4) przydziela lub przyjmuje zadania do realizacji; 3. 5) współpracuje w zespole realizującym przedsięwzięcie; 3. 6) wymienia sposoby rozwiązywania konfliktów w grupie.

### Cele zajęć

Uczeń/uczennica:

- poznaje sposoby podejmowania decyzji;
- poznaje sposoby rozwiązywania konfliktów w zespołach;
- kształci i doskonali umiejętności komunikowania się i współdziałania w małym zespole.

### Cele sformułowane w języku ucznia/uczennicy

Na dzisiejszych zajęciach:

- poznasz sposoby podejmowania decyzji w zespole;
- rozważysz w zespole mocne i słabe strony poszczególnych sposobów podejmowania decyzji;
- poznasz zasady rozwiązywania konfliktów w małym zespole;
- będziesz ćwiczyć w zespole wybraną strategię rozwiązywania konfliktów interpersonalnych;
- poznasz style kierowania konfliktami;
- uzupełnisz swoje indywidualne e-portfolio w oparciu o materiał z lekcji, w tym wnioski z autodiagnozy swoich umiejętności i preferencji w zakresie kierowania konfliktami.

### NaCoBeZu (kryteria sukcesu)

Uczeń/uczennica potrafi po lekcji:

- wymienić i opisać sposoby podejmowania decyzji w zespole,
- wymienić i opisać sposoby rozwiązywania konfliktów w małym zespole;
- konstruktywnie uczestniczyć w ćwiczeniach w zespole, w tym udzielać i przyjmować informację zwrotną;
- opracować i wprowadzić do indywidualnego e-portfolio informacje o swoich umiejętnościach i preferencjach w zakresie kierowania konfliktami.

### Materiały dydaktyczne

- Załącznik nr 1. Schemat przedstawiający sposoby podejmowania decyzji w zespole.
- Załącznik nr 2. Tekst o sposobach rozwiązywania konfliktów w zespole.
- Załącznik nr 3. Instrukcja do ćwiczenia i schemat rozmowy negocjacyjnej pomiędzy członkami zespołu, pomiędzy którymi zaistniał konflikt.
- Załącznik nr 4. Style kierowania konfliktami.
- Załącznik nr 5. E-zadanie. Instrukcja do notatek i refleksji w e-portfolio.

### Uwagi

- Istotne fragmenty zajęć przeprowadzane są w zespołach, co wymaga przygotowania sali do tego typu pracy.
- Do sprawnego przeprowadzenia zajęć warto byłoby skorzystać z projektora lub tablicy multimedialnej.
- Scenariusz powstał w oparciu o dwie ważne dla tego zagadnienia publikacje: Deborah Mackin, *Budowanie zespołu. Zestaw narzędzi*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011; Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner, Barbara J. Streibel, *The Team Handbook*, 3rd edition, Oriel Incorporated, Madison-Wisconsin, 2003.

### Pytania kluczowe

- Jak podejmować decyzje w zespole, by był efektywny i aby panowała w nim dobra atmosfera?
- Czego potrzebujemy do konstruktywnego radzenia sobie z konfliktami w zespole?

### Przebieg lekcji

1. Zapowiedz, że na lekcji będziecie się zajmować sposobami podejmowania decyzji w zespole zadaniowym oraz radzenia sobie z konfliktami, do których niekiedy dochodzi pomiędzy jego członkami. Wyjaśnij, dlaczego poświęćcie temu całe zajęcia – przypomnij uczniom, jak będzie wyglądała ich praca nad realizacją przedsięwzięcia (praca zespołowa) oraz odwołaj się do celów z podstawy programowej w zakresie zespołowego działania.
2. Przedstaw uczniom cele lekcji (w języku ucznia) i ustal, czy są one zrozumiałe. Zadaj jedno z zaproponowanych pytań kluczowych lub wymyśl i podaj uczniom własne pytanie kluczowe.
3. Sprawdź, czy uczniowie/uczennice właściwie rozumieją pojęcie konfliktu, odwołując się do wiedzy, którą powinni wynieść m.in. z zajęć wos w gimnazjum. Poproś o odbycie 2 minutowej rozmowy w

parach w celu przywołania znanych uczniom/uczennicom z doświadczenia bądź obserwacji przykładów konfliktów, do których dochodziło w zespołach roboczych bądź grupach (np. klasach). Po zakończeniu rozmowy zapisz w postaci haseł na tablicy bądź na plakacie zgłoszone propozycje. Odnies się do listy; często nie wszystkie zarejestrowane sytuacje okażą się być faktycznie konfliktami. Jeśli kwestia ta będzie wymagała doprecyzowania, wyjaśnij/przypomnij, po czym rozpoznajemy, że dane zjawisko jest konfliktem (patrz Załącznik 2. Tekst o sposobach rozwiązywania konfliktów w zespole).

4. Podkreśl, że sukces może osiągnąć jedynie taki zespół, który konstruktywnie radzi sobie z konfliktami i sporami pojawiającymi się w trakcie swojej pracy oraz podejmuje wszystkie niezbędne decyzje w ustalonym czasie w sposób przemyślany i nieantagonizujący jego członków. Możesz przytoczyć kilka pozytywnych bądź negatywnych przykładów ilustrujących związki pomiędzy sprawnością zespołowego działania a demonstrowanym poziomem umiejętności w zakresie podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów lub poprosić uczniów/uczennice o stosowne przykłady z ich życia.
5. Wyjaśnij, że istnieją różne sposoby dochodzenia do decyzji zespołowej, wymień je oraz pokrótce scharakteryzuj posługując się schematem graficznym z Załącznika nr 1. Schemat przedstawiający sposoby podejmowania decyzji w zespole (być może uczniowie będą pamiętali to zagadnienie z lekcji wiedzy o społeczeństwie w gimnazjum).
6. Podziel uczniów na zespoły - to ostatnie zajęcia, na których mogą one być dobrane losowo, w sposób przez ciebie ustalony, (kolejnych zajęć uczniowie będą już pracowali w stałych zespołach projektowych). Poleć uczniom/uczennicom, by pracując zespołowo przez kilka minut, rozważyli wady i zalety czterech kluczowych, przedstawionych na schemacie, sposobów podejmowania decyzji. W tym celu poszczególnym zespołom przydziel po jednym z nich:
  - decyzja wyznaczonej osoby lub małej grupy;
  - decyzja wyznaczonej osoby lub małej grupy po konsultacjach;
  - decyzja całego zespołu podjęta większością głosów;
  - konsensus.

Poproś, by członkowie każdego zespołu zapisali wyniki swojej dyskusji na plakatach, a szukając mocnych i słabych stron analizowanego sposobu wzięli pod uwagę następujące kryteria (dobrze jeśli je zapiszesz na tablicy lub plakacie bądź wyświetlisz na czas pracy grupowej korzystając z projektora lub tablicy multimedialnej):

- czasu, jakiego wymaga,
- roli, jaką może odgrywać w zarządzaniu zespołowymi konfliktami i sporami,
- szansy, jaką daje na przyjęcie przez zespół optymalnej decyzji.

Zorganizuj przedstawienie wyników pracy poszczególnych zespołów na forum. Skomentuj przedstawione propozycje.

7. Podsumowując te sekwencje zadań poproś uczniów o przywołanie sposobu, w jaki sposób dotychczas organizowali w swoich zespołach na tych i poprzednich zajęciach proces decyzyjny i który z omawianych sposobów podejmowania decyzji preferowali. Zapytaj, czy zdarzało się, że dochodziło w zespołach do konfliktów/sporów.
8. Wyjaśnij, że istnieją różne sposoby rozwiązywania konfliktów grupowych i międzygrupowych. Wymień je oraz pokrótce scharakteryzuj (być może uczniowie będą pamiętali to zagadnienie z lekcji wiedzy o społeczeństwie w gimnazjum). Zwróć uwagę, że wszystkie mogą być wykorzystane w razie potrzeby do rozwiązywania konfliktów w zespołach zadaniowych w trakcie ich przyszłej pracy nad ekonomicznym przedsięwzięciem (ale także w innych sytuacjach).
9. Poinformuj uczniów, że najczęściej spotykanym rodzajem konfliktu w zespołach zadaniowych jest konflikt interpersonalny. Wyjaśnij, jakiego rodzaju odpowiedzialność spoczywa z tego tytułu na członkach zespołu i jakie kroki mogą być stosowane (część 3 Załącznika nr 2. Tekst o sposobach

rozwiązywania konfliktów w zespole).

10. Poproś uczniów, by w każdym zespole przygotowali i odegrali scenkę związane ze sposobem kierowania i rozwiązywania konfliktów interpersonalnych zgodnie z instrukcją do ćwiczenia (Załącznik nr 3. Instrukcja do ćwiczenia i schemat rozmowy negocjacyjnej pomiędzy członkami zespołu, pomiędzy którymi zaistniał konflikt). Obserwuj postęp pracy w zespołach, w razie potrzeby udzielaj wsparcia uczniom.

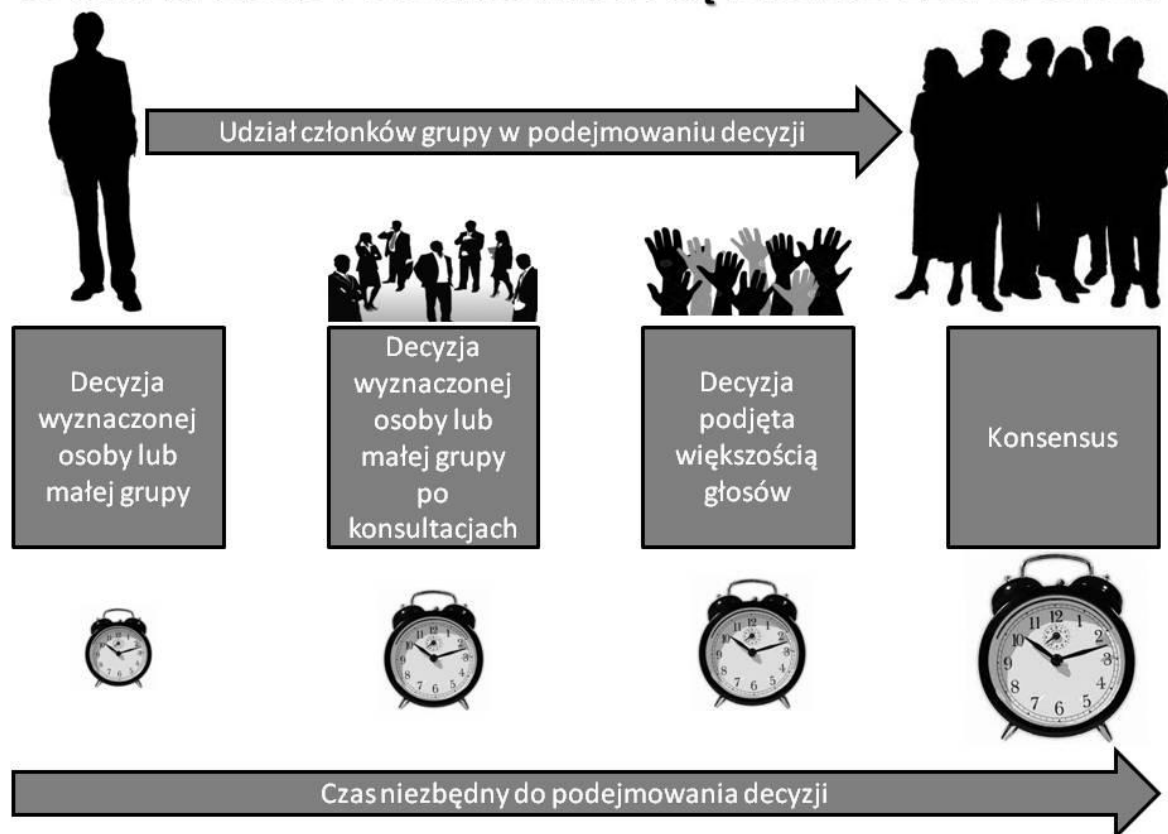
Poproś, by jedna z par symulujących w poszczególnych zespołach próbę rozwiązania konfliktu odegrała scenkę na forum. Poproś obserwujących o uwagi, skomentuj scenkę, podsumuj dyskusję. Przykładowe pytania do omówienia efektów pracy uczniów: *Czy w odgrywanej sytuacji faktycznie mieliśmy do czynienia z konfliktem? Jaka była jego przyczyna? Czy odgrywający role szukając porozumienia posługiwali się wskazówkami zawartymi w instrukcji do ćwiczenia? Czy udało im się dojść do porozumienia? Jeśli nie, to z jakiego powodu?*

11. Wyjaśnij, czym są style kierowania konfliktami i krótko scharakteryzuj pięć kluczowych stylów (Załącznik nr 4. Style kierowania konfliktami). Jeśli dysponujesz projektorem lub tablicą multimedialną, możesz wesprzeć się nimi wyświetlając omawiane fragmenty. Zapytaj, dlaczego warto zdiagnozować własny styl w tym zakresie. Aby szybko sprawdzić zrozumienie tego zagadnienia, poproś, by uczniowie/uczennice dobrali się w pary i zdiagnozowali, które ze stylów prezentowali ich koledzy uczestniczący przed chwilą w odgrywaniu scenki na forum klasy. Poproś wybraną parę o przedstawienie konkluzji z rozmowy. Kończąc tę sekwencję zasygnalizuj, że to omawiana przed chwilą kwestia będzie przedmiotem zadania domowego.
12. Podkreśl, że istnieje sprzężenie pomiędzy konfliktami i procesem podejmowania decyzji w zespołach zadaniowych: konflikty mogą utrudniać bądź uniemożliwiać decydowanie, a niewłaściwie zorganizowany proces decyzyjny nierzadko sprzyja tworzeniu bądź eskalowaniu destrukcyjnych konfliktów. Podkreśl, że w żadnym przypadku nie oznacza to, że należy unikać dyskusji towarzyszącej podejmowaniu decyzji i powstrzymywać się od wyrażania własnego zdania, jeśli mogłoby być ono odmienne od opinii innych członków zespołu i zachodzi obawa, że wywoła kontrowersje. Przeciwnie – większą szansę na uniknięcie konfliktów w zespole daje takie ukształtowanie procesu decyzyjnego, by brała w nim udział jak największa liczba członków danego zespołu, ujawniane były wszystkie opinie i pomysły, a uczestnicy skupiali się na poszukiwaniu rozwiązania możliwego do zaakceptowania przez wszystkich.
13. Na zakończenie poproś uczniów, aby rozmawiając w parach określili: *Jakie dane o własnych zachowaniach w sytuacjach konfliktowych chcieliby umieścić w e-portfolio? Skąd pochodzą te informacje?* Wyznacz 2 min. czasu, a po ich upływie poleć, aby każdy uczeń jednym zdaniem opowiedział, czego dowiedział się od swojego kolegi czy koleżanki. Podaj instrukcję do zadania domowego: uczniowie powinni wprowadzić refleksje do e-portfolio na temat własnych zachowań w sytuacjach konfliktowych i sporów wg instrukcji z Załącznika nr 5. E-zadanie. Instrukcja do notatek i refleksji w e-portfolio. Wyjaśnij, że aby uczniowie/uczennice mogli odnieść się do własnego stylu kierowania konfliktem, będą mogli skorzystać z materiału stanowiącego Załącznik nr 4. *Style kierowania konfliktami*. Zaproponuj, że badając swój styl kierowania konfliktem mogą posłużyć się kwestionariuszem Thomasa- Kilmana, który jest najpopularniejszym narzędziem stosowanym obecnie do tego typu autodiagnozy, także w środowiskach biznesowych. Oryginalny tekst kwestionariusza opracowany został w języku angielskim (Thomas i Kilmann 1983), ale polskojęzyczną wersję można znaleźć na wielu stronach internetowych, na przykład (stan z 21.12.2013):
- <http://web.ae.katowice.pl/wachowicz/zalaczniki/zalacznik2.pdf>
  - [http://www.cdr.gov.pl/pol/o\\_poznan/metodyka/rozw\\_zadan\\_8\\_3.pdf](http://www.cdr.gov.pl/pol/o_poznan/metodyka/rozw_zadan_8_3.pdf)
14. Na zakończenie zadaj uczniom pytanie kluczowe, proponując rundkę „dokończ zdanie” (w zależności od tego, które pytanie kluczowe zostało wybrane zdanie do dokończenia będzie brzmiało: *Aby zapewnić mu zespołowi efektywność w realizowaniu zadań i podtrzymać dobrą atmosferę, należy podejmować decyzje w sposób, który...* lub: *Do konstruktywnego radzenia sobie z konfliktami w zespole potrzebne są*

MATERIAŁY DYDAKTYCZNE

Załącznik 1. Schemat przedstawiający sposoby podejmowania decyzji w zespole

## W JAKI SPOSÓB PODEJMOWANE SĄ DECYZJE ZESPOŁOWE?



Opracowanie własne: JŻ



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Załącznik 2. Tekst o sposobach rozwiązywania konfliktów w zespole.

### Destrukcyjny i konstruktywny wymiar konfliktów - wprowadzenie

**Konflikt to** naturalny proces społeczny zachodzący między ludźmi lub ich grupami, wynikający z kolizji sprzecznych interesów, celów, poglądów, wartości czy powinności; aby można było mówić o konflikcie, strony muszą także mieć świadomość, że do owej kolizji doszło.

Konflikty pojawiają się we wszelkiego rodzaju grupach i społecznościach ludzkich. Nie są od nich wolne także zespoły zadaniowe: niemal każdy nieuchronnie wchodzi w fazę, w której nasilają się spory i nieporozumienia pomiędzy jego członkami. Jest to proces naturalny i zwykle świadczący o prawidłowym rozwoju procesów społecznych zachodzących w zespole. Pozostawione same sobie, nierozwiązywane, niewłaściwie kierowane czy eskalujące konflikty ograniczają jednak efektywność jego poczynań. Skutki procesów związanych z konfliktami mogą bowiem mieć charakter konstruktywny bądź destrukcyjny.

- **Destrukcyjny proces powstawania i eskalacji konfliktu** wynika z niekontrolowanego narastania wrogości między członkami zespołu. Sprawia to, że kontakty międzyludzkie przybierają „burzliwą formę”, utrudniając bądź uniemożliwiając porozumienie i współdziałanie. Towarzyszą mu różne przejawy otwartej bądź ukrytej walki, takie jak odmowa współpracy, wyzwiska, intrygi, rękoczynny, szykany, bojkot, pomówienia czy zniesławienia.
- **Konstruktywny wymiar konfliktu** pojawia się wtedy, gdy członkowie zespołu dobrowolnie i w umówiony sposób ujawniają różnorodne poglądy czy opinie na jakiś kontrowersyjny temat, nawet te faktycznie bądź pozornie sprzeczne ze sobą. Są one traktowane jako pula możliwych rozwiązań danego problemu przy przyjęciu dodatkowego założenia stanowiącego, że wszyscy uczestniczą w poszukiwaniu rozwiązań w sposób optymalny godzących ze sobą odmienne wizje czy stanowiska. Takie podejście do konfliktu nie tylko pozwala na utrzymywanie pod kontrolą destrukcyjnych emocji, np. złości, zawiści czy strachu, ale ponadto powiększa ilość dostępnych pomysłów i idei, sprzyja pogłębianiu poziomu współdziałania oraz rozwija umiejętności w zakresie wyrażania własnych potrzeb, emocji albo dążeń, kształtując empatię i tolerancję.

### Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów w zespole zadaniowym.

**Destrukcyjny konflikt** przejawia się we wrogim, szkodliwym lub denerwującym zachowaniu danego członka zespołu lub grupy. Niezależnie od źródeł ukrywanie bądź lekceważenie takiego konfliktu nie daje się pogodzić z efektywną pracą zespołową. Nawet sprawnemu i doświadczonemu zespołowi nie udaje się jednak niekiedy uniknąć konfliktów, zwłaszcza tych mających charakter interpersonalny. Często u ich źródła znajduje się irytacja bądź złość konkretnego członka zespołu, uważającego, że został przez kogoś niewłaściwie potraktowany lub też bez jego zgody podjęto decyzję, z którą się nie identyfikuje. Czasem do pracy zespołowej są także przenoszone konflikty z zewnątrz, np. z innego obszaru życia klasowego lub towarzyskiego.

**Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów** prowadzi do uzyskania pożądanego rezultatu *wygrany - wygrany*, dającego stronom możliwość realizacji wszystkich swoich celów czy interesów, lub co najmniej do zawarcia *kompromisu*. Aby taki stan rzeczy osiągnąć stosuje się najczęściej następujące metody rozwiązywania konfliktów grupowych:

- **negocjacje**, czyli uporządkowany proces porozumiewania się skonfliktowanych stron, którego nadrzędnym celem jest osiągnięcie porozumienia; biorą w nim bezpośredni udział wszyscy uczestnicy sporu lub grupy prawomocnie wybranych przez nich przedstawicieli;
- **mediacja**, będąca procesem porozumiewania się stron, w którym przez cały czas bierze udział bezstronny pośrednik (mediator), wyznaczający i kontrolujący proces rozwiązywania konfliktu, chroniący przed jego eskalacją, pomagający uczestnikom w zrozumieniu problemu i wypracowaniu oraz sprawdzeniu rozwiązań;
- **facylitacja** (koncyliacja) ma miejsce wtedy, gdy bezstronna osoba sprawuje ogólną kontrolę nad procesem rozwiązywania problemu lub podejmowania wspólnej decyzji przez daną grupę, pełniąc jednak raczej rolę eksperta od procedury i spraw organizacyjnych, niż kogoś stale obecnego, wytyczającego kierunek rozmów i podejmującego decyzje;

- **arbitraż**, polegający na powołaniu osoby zaakceptowanej przez wszystkich uczestników sporu (arbitra, superarbitra) i obdarzonej autorytetem wystarczającym do narzucenia bądź zaproponowania rozwiązania po wysłuchaniu stron.

Wszystkie wymienione strategie mają zastosowanie w przypadku konfliktów w zespołach zadaniowych.

- Powszechnie stosowaną w pracy zespołowej formą wielostronnych negocjacji jest poszukiwanie *konsensusu* w przypadku zaistnienia znaczących różnic zdań wśród członków danego zespołu i stojącej przed nim potrzeby podjęcia decyzji; w przypadku konfliktu interpersonalnego pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu zalecane są natomiast bezpośrednio negocjacje pomiędzy nimi, zanim włączone zostaną w ten proces inne osoby.
- Zewnętrznego mediatora lub fasilitatora zespoły zapraszają, gdy nie powiodą się wewnętrzne próby rozwiązania konfliktu; w wielu współczesnych organizacjach i korporacjach, w których funkcjonują zespoły zadaniowe, przygotowuje się od strony merytorycznej wyznaczone osoby, które są gotowe do pełnienia tej roli i wspomagania zespołów w rozwiązywaniu sporów.
- Arbitrem w sytuacji trudnego do rozwiązania konfliktu w zespole uczniowskim może być nauczyciel lub inna osoba, ciesząca się zaufaniem z powodu swojej wnikliwości, rzetelności i bezstronności.

#### Kluczowe zasady postępowania z konfliktami interpersonalnymi w zespole

Choć istnieją różne metody radzenia sobie z konfliktami interpersonalnymi w zespole, kluczową rolę odgrywają w nich następujące zasady.

**Odpowiedzialność za konstruktywne rozwiązywanie konfliktów i/lub zapobieganie ich eskalacji spoczywa w tej samej mierze na poszczególnych członkach zespołu, jak i na całym zespole.**

Należy stopniowo włączać do rozwiązywania konfliktu kolejne podmioty. Oznacza to, że jeśli doszło do interpersonalnego konfliktu pomiędzy dwoma członkami zespołu powinni oni najpierw podjąć próbę jego rozwiązania we własnym zakresie. W następnym kroku w przypadku niepowodzenia należy włączać w ten proces innych członków zespołu, a dopiero jeśli to nie zda egzaminu, można sięgnąć po zewnętrzną pomoc (mediatora czy arbitra).

Kolejność działań może być zatem następująca:

- Rozmowa negocjacyjna pomiędzy członkami zespołu, pomiędzy którymi zaistniał konflikt.
- Ponowiona rozmowa pomiędzy członkami zespołu, pomiędzy którymi zaistniał konflikt z udziałem innego członka zespołu w roli bezstronnego słuchacza.
- Włączenie zespołu do rozwiązywania konfliktu.
- Oddanie sprawy w ręce mediatora bądź arbitra zewnętrznego (np. nauczyciela).

**Przystępując do rozwiązywania konfliktu w bezpośrednim kontakcie należy dbać o konstruktywne komunikowanie swoich oczekiwań, potrzeb i żądań, co oznacza:**

- poinformowanie partnera o swojej opinii w sprawie przyczyn konfliktu i o oczekiwaniach w sposób, który zapobiega eskalacji negatywnych emocji, z uwzględnieniem informacji zwrotnej o odczuciach, jakie wywołało jego zachowanie (stosowanie asertywnego *komunikatu ja*);
- upewnianie się, czy wszystkie wypowiedzi zostały dobrze zrozumiane (stosowanie parafrazowania połączonego z aktywnym słuchaniem).

**Ważne jest oddzielanie emocji od treści konfliktu, co oznacza podjęcie próby zdystansowania się do danej sytuacji i spojrzenia na nią z boku, z pozycji obiektywnego obserwatora.**

Wyciszenie emocji oraz wyłączenie się nawet na kilkanaście pozwala łatwiej skupić się na meritum konfliktu, a w związku z tym lepiej nim zarządzać (samokontrola emocjonalna).

Zanim dojdzie do konfliktu, czyli profilaktyka.

Warto zawczasu przyjąć, że wszystkich konfliktów w zespole nie da się uniknąć i spróbować zapobiegać im zanim się pojawią bądź kiedy znajdują się we wczesnej fazie. Mogą temu służyć:

- zespołowe opracowanie ogólnych zasad reagowania na pojawiające się konflikty;
- preferowanie sposobu podejmowania decyzji pomagającego rozwiązywać konflikty dotyczące interesów czy celów.

Rozwiązywać pojawiające się konflikty i przeciwdziałać ich eskalacji należy szybko, otwarcie i bezpośrednio. Z tego powodu warto już u początków funkcjonowania zespołu wspólnie opracować ogólne zasady ich zażegnania i umówić się, że postanowienia te będą podstawą do działania, kiedy okaże się ono potrzebne.

Umowa taka może na przykład zawierać następujące reguły:

- ustanowione zasady służą rozwiązywaniu sporów i konfliktów w sposób korzystny dla wszystkich, czyli dla osób bezpośrednio zaangażowanych i całego zespołu,
- wszystkie ważne ustalenia w procesie rozwiązywania konfliktów będą podejmowane za zgodą całego zespołu,
- wszyscy zaangażowani w konflikt powinni uczestniczyć w jego rozwiązywaniu,
- rozwiązywany konflikt powinien być zachowany wyłącznie do wiadomości członków zespołu,
- podczas rozwiązywania konfliktu nie wolno obmawiać kolegów, demonstrować urazy, podnosić głosu czy przeklinać,
- konflikt powinien być w zasadzie rozwiązywany w ramach zespołu, ale w razie niepowodzenia można sięgnąć po pomoc osoby neutralnej- zewnętrznego mediatora, facylitatora lub arbitra (jeśli strony wyrażą na to zgodę).

Przy rozważaniu, w jaki sposób zminimalizować ryzyko powstawania konfliktów utrudniających pracę zespołu, warto także zwrócić uwagę na procesy decyzyjne. Jeśli są one niewłaściwie zorganizowane, sprzyjają tworzeniu bądź eskalowaniu destrukcyjnych konfliktów. Istnieje kilka ogólnie znanych i stosowanych sposobów podejmowania decyzji przez członków małego zespołu. Zalicza się do nich na przykład głosowanie, decydowanie przez liderów lub ekspertów lub niewielkie specjalnie powołane do tego celu grupy, konsensus zespołowy a także jednomyślne wskazanie na ten sam wybór przez wszystkich zainteresowanych.

W praktyce konkretny zespół zadaniowy często sięga po różne strategie w zależności od okoliczności, w których przychodzi mu podejmować konkretne decyzje. Jednym z ważnych wyznaczników w tej kwestii jest na przykład presja czasu. Jeśli decyzję należy podjąć bardzo szybko to niekiedy nie ma innego wyjścia, niż zwrócić się do zespołowego lidera lub małej grupy decyzyjnej, by zrobiły to bez czasochłonnych ekspertyz oraz konsultacji. Oczywiście, pojawia się w tej sytuacji spore ryzyko, iż autorytarnie podjęta decyzja nie zadowoli jakiejś części członków zespołu, która nie będzie się z nią utożsamiać. Kiedy czas goni zdarza się jednak, że lepsza okazuje się nawet taka, nie w pełni akceptowana decyzja, aniżeli żadna.

Pierwszym krokiem przy podejmowaniu czekającej zespół decyzji powinno być zatem ustalenie, w jaki sposób będzie ona podejmowana. Za najdoskonalszy sposób uważa się oczywiście zespołową jednomyślną zgodę na jakieś rozwiązanie. Jest o nią jednak zwykle bardzo trudno, zwłaszcza gdy - jak to się często zdarza - decyzja dotyczy kwestii skomplikowanych bądź kontrowersyjnych. Alternatywnym, zalecanym i łatwiejszym do osiągnięcia sposobem jest tak zwany zespołowy konsensus. Warto zatem wyjaśnić w tym miejscu, czym on jest i w jaki sposób do niego doprowadzić, gdyż konsensus właśnie stanowi praktyczny sposób rozwiązywania konfliktu przejawiającego się jako spór wynikający z różnicy zdań w odniesieniu do rozważanego zagadnienia.

**Konsensus to jednocześnie proces dochodzenia do porozumienia w drodze negocjacji oraz konkretna decyzja będąca końcowym uzgodnionym rezultatem tego procesu.**

W trakcie poszukiwania konsensusu dochodzi do otwartego wyrażenia przez każdego członka zespołu jego opinii w kwestii, której dotyczy podejmowana decyzja. Wszelkie pojawiające się rozbieżności są ujawniane oraz artykułowane, a zespół solidarnie poszukuje możliwości ich pogodzenia. To uzgadnianie indywidualnych opinii i



rozwiązywania pojawiających się problemów odbywa się stopniowo. Tym samym dochodzenie do konsensusu należy postrzegać jako jawny proces, podczas którego każdy członek zespołu dysponuje faktycznym prawem weta w odniesieniu do każdego proponowanego kształtu podejmowanej decyzji, tak długo, jak trwa dyskusja.

**Konsensus wymaga:**

- czasu
- aktywnego udziału wszystkich członków zespołu
- umiejętności w zakresie komunikowania się, słuchania, rozwiązywania problemów i konfliktów
- twórczego i otwartego myślenia.

**Końcowy konsensus jest porozumieniem, które rzadko jest totalne.** Efekt jest zwykle „niemal” możliwy do zaakceptowania przez wszystkich lub zdecydowaną większość członków zespołu. Znaczy to, że nikt nie jest do końca zadowolony z danej decyzji, lecz każdy jest w stanie ją zaakceptować bądź w najgorszym wypadku uważa, że „da się z nią jakoś przeżyć”. Ostateczna decyzja oparta o konsensus jest jedyną, którą wszyscy członkowie zespołu są w stanie poprzeć.

Do takiej decyzji dochodzi, jeśli w wyniku dyskusji stało się dla wszystkich jasne, że zgadzają się z następującymi tezami:

- wysłuchałem uważnie opinii innych członków zespołu,
- mam poczucie, że wysłuchali oni uważnie mojej opinii,
- proponowana decyzja jest zgodna z moimi wartościami i przekonaniem,
- mogę w pełni poprzeć proponowaną decyzję oraz przyszły proces jej wdrażania.

Osiągnięcie konsensusu następuje najczęściej w efekcie negocjacji, pochłaniających czas i zespołową energię. Zaobserwowano jednak, że inwestycja ta w dłuższej perspektywie opłaca się: przynosi znaczące korzyści w chwili, gdy zespół przystępuje do wdrażania podjętej decyzji w życie. Jeżeli prawdziwy konsensus został osiągnięty w wyniku procesu, w którym wszyscy członkowie zespołu aktywnie uczestniczyli, ustalona decyzja nie tylko jest efektywna i ogólnie zrozumiała, ale także powszechnie akceptowana. Pozwala to uniknąć mniej lub bardziej ujawnianego braku zaangażowania bądź bojkotu ze strony niezadowolonej lub nie rozumiejącej przyjętych postanowień części zespołu.

**W jaki sposób możesz - jako członek zespołu - działać na rzecz konsensusu?**

- Słuchaj uważnie. Pytaj o przyczyny i odkrywaj założenia stojące za stanowiskami. Zachowaj otwartość wobec wszelkich pojawiających się w dyskusji idei tak, by można było je rzetelnie brać pod uwagę.
- Pamiętaj, że ważnym punktem wyjścia do osiągnięcia konsensusu jest wyjaśnienie na wstępie, z jakiego powodu musicie teraz podjąć decyzję i czego ona będzie konkretnie dotyczyć.
- Zachęcaj wszystkich członków zespołu do pełnego udziału w dyskusji. Wystrzegaj się przyjmowania założeń, że milczenie oznacza zgodę.
- Odkrywaj rozbieżności w prezentowanych opiniach. Identyfikuj i badaj alternatywne punkty widzenia. Traktuj różnorodność opinii i stanowisk jako rzecz naturalną i pozytywną, zwiększającą pulę danych, którą zespół może użyć w procesie podejmowania decyzji.
- Nie zmieniaj pochopnie swojego myślenia jedynie w tym celu, by uniknąć jakiegokolwiek konfliktu.
- Nie koncentruj się wyłącznie na potwierdzaniu własnego punktu widzenia. Poszukuj sposobów połączenia twoich pomysłów z ideami innych członków grupy.
- Dbaj o zachowanie równowagi w zespole: jeśli cieszysz się z jakiegokolwiek powodu autorytetem większym niż inni członkowie zespołu, powstrzymaj się z prezentacją swojej opinii dopóki nie zrobią tego wszyscy pozostali.



**Młodzi Przedsiębiorczy – program nauczania ekonomii w praktyce w szkole ponadgimnazjalnej**  
**Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej**

- Upewnij się, że macie wystarczająco dużo czasu na wypracowanie konsensusu czyli na wyczerpującą zagadnienie dyskusję i precyzyjne ustalenie końcowej decyzji.
- Sprawdź, czy w pełni rozumiesz, na czym polega podjęta decyzja i potrafisz wytłumaczyć, dlaczego jest ona najlepszą z możliwych. Poproś pozostałych członków zespołu, by zrobili to samo nim zakończycie spotkanie i przystąpicie do jej wdrażania.



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Załącznik nr 3. Instrukcja do ćwiczenia i schemat pierwszej rozmowy negocjacyjnej pomiędzy członkami zespołu, pomiędzy którymi zaistniał konflikt.**

**A. Zadanie uczniów.**

Ćwiczenie polega na symulacji próby rozwiązania interpersonalnego konfliktu pomiędzy dwoma członkami zespołu w prywatnej rozmowie, dokonanej przy pomocy opisanej poniżej procedury.

- Określcie na wstępie, czego będzie dotyczył symulowany spór i skąd się wziął (często źródłem konfliktu tego typu jest jakieś raniące zachowanie czy krzywdząca bądź lekceważąca wypowiedź skierowana przez jedną osobę do innej).
- Wybierzcie dwóch członków zespołu, którzy odegrają scenkę i pomóżcie im przygotować się do niej.
- Zapoznajcie się z poniższym tekstem, traktując go jako ramowy scenariusz przygotowywanej scenki.
- Sformułujcie wspólnie „komunikat ja” dostosowany do wybranej przez was sytuacji konfliktowej.
- Przedyskutujcie, jak mogłaby brzmieć reakcja adresata (drugiej osoby uwikłanej w konflikt).
- Poproście wybranych członków zespołu, by odegrali całą scenkę.
- Udzielcie im informacji zwrotnej.

**B. Schemat pierwszej rozmowy negocjacyjnej.**

- Spotkanie poświęcone pierwszej próbie rozwiązania konfliktu odbywa się w cztery etapy.
- Osoba inicjująca powinna rozpocząć od zakomunikowania, że chce podyskutować o sprawie, która ją denerwuje i uzyskać zgodę partnera na kontynuowanie rozmowy.
- Następnie osoba inicjująca powinna opisać problem przy wykorzystaniu formuły tzw. „komunikatu ja”:

„Komunikat ja” jest nieinwazyjną formą informowania partnera o tym, czego się w jego zachowaniach nie akceptuje. „Ja” w tym przypadku oznacza, że inicjujący kontakt osobiście bierze w danej sytuacji odpowiedzialność za dostarczenie partnerowi informacji. Zakłada, że pomogą mu one w podjęciu decyzji - czy zmieni swoje niewłaściwe, urażające zachowanie, czy też nie.

Optymalna konstrukcja zwrotów składających się na „komunikat ja” jest następująca:

**zachowanie + uczucia + (ewentualnie) oczekiwania + (ewentualnie) konsekwencje**

**1. Przedstaw krótki opis zachowania**, którego nie akceptujesz: *Na poprzednim spotkaniu naszego zespołu zaproponowałem/am nowe podejście do rozważanego problemu, a ty nazwałeś/aś mój punkt widzenia „kompletnym kretynizmem”.*

**2. Nazwij swoje uczucia:** *Zdenerwowało mnie to i uraziło- tym bardziej, że kilku innych członków zespołu w ślad za tobą wyśmiało mój pomysł.*

**3. Wyraź swoje oczekiwania/potrzeby**, wyjaśniające dlaczego dana sytuacja wywołała takie, a nie inne uczucia: *Jeśli się ze mną w jakiejś sprawie nie zgadzasz, powiedz mi w przyszłości o tym wprost, zamiast mnie wyśmiewać.*

**4. Przedstaw konsekwencje** w związku z zaistniałą sytuacją (jeśli widzisz taką konieczność): *Jeśli będzie się to powtarzało, poproszę zespół o specjalne spotkanie i przedstawię ten problem.*

Najistotniejsze są pierwsze dwa elementy, czyli opisanie sytuacji oraz określenie własnych uczuć. Niektórzy uczący się „komunikatu ja” mogą mieć kłopot z ich precyzyjnym nazwaniem. Można im zaproponować używania ogólnego określenia swojego stanu emocjonalnego w rodzaju „źle się czuję, gdy...” lub „to mnie

wzburzyło”.

- Następnie inicjujący powinien dać czas rozmówcy na reakcję. Adresat powinien mieć świadomość, że otwarta krytyka nie jest wrogim aktem, powinno się ją traktować jako swoisty prezent, pozwalający eliminować błędne schematy zachowań. Warto też pamiętać o tym, że choć adresat ma obowiązek odpowiedzi na krytykę, nie musi tego robić natychmiast.

Schemat konstruktywnego przyjmowania krytyki wygląda następująco:

- Sparafrazuj usłyszane słowa: *Z tego, co mówisz wynika, że na ostatnim spotkaniu zespołu wyśmiałem/am twój pomysł jako kretyński?*
- Dopytaj o kwestie niejasne: *Powiedziałem/am to publicznie? Nie zabrzmiało to jak dowcip?*
- Poproś o czas na reakcję, jeśli potrzebujesz: *Nie pamiętam tego wydarzenia, ale muszę się nad tym chwilę zastanowić, dobrze?*
- Zareaguj: *OK, teraz, po zastanowieniu się, jestem zdania, że to co zrobiłem nie było właściwe; będę się powstrzymywał/a w przyszłości przez takimi zachowaniami. Czy to rozwiązuje nasz problem?*



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



#### Załącznik 4. Style kierowania konfliktami.

Kierowanie (zarządzanie) konfliktem to ukształtowany sposób radzenia sobie z konfliktem, wyrażający się poprzez typowe zachowania demonstrowane w sytuacji sporu oraz tendencję do uzyskania jednego z możliwych rezultatów konfliktu:

- korzystnego dla jednej strony, niekorzystnego dla drugiej („WYGRAN - PRZEGRANY”);
- niekorzystnego dla obu stron („PRZEGRANY - PRZEGRANY”);
- korzystnego dla obu stron („WYGRANY - WYGRANY”).

Na ogół, w sposób naturalny, mamy skłonność do przyjmowania pewnego określonego sposobu czyli stylu (strategii) kierowania konfliktem. Nie zawsze jest on optymalny, czyli dostosowany do konkretnej sytuacji. Znajomość własnego stylu w tym zakresie stanowi ważny element wyposażenia członka każdego zespołu roboczego, gdyż w pracy zespołowej nierzadko dochodzi do sporów i trudnych sytuacji. Będąc świadomym tego, jakie są nasze naturalne preferencje w zakresie radzenia sobie z konfliktami, można hamować pewne własne destrukcyjne skłonności – na przykład skłonność do nadmiernej rywalizacji lub zbyt częstego unikania konfliktów - i pracować nad poszerzeniem repertuaru sposobów konstruktywnego rozwiązywania konfliktów.

#### Wyróżnia się pięć stylów kierowania konfliktem:

- **Rywalizacja** albo **walka**: stanowi styl twardy i jednostronny odwołujący się do rozwiązań siłowych, będący zaprzeczeniem współpracy. Rywalizująca strona liczy na swoje zwycięstwo i dąży za wszelką cenę do zaspokojenia swoich potrzeb i realizacji bliskich sobie celów poprzez ignorowanie potrzeb i celów drugiej strony. Jest to postawa konfrontacji i dominacji, prowadząca do rozstrzygnięcia „WYGRANY - PRZEGRANY”. Jest to zarazem styl ryzykowny, gdyż strona inicjująca rywalizację nie zawsze wychodzi z niej zwycięsko, a postawienie na swoim niesie z kolei za sobą groźbę pogorszenia bądź zerwania stosunków społecznych z przegrywającym.
- **Dostosowanie się** albo **uleganie** to przeciwieństwo rywalizacji. Dostosowująca się strona świadomie rezygnuje z zaspokojenia własnych potrzeb lub osiągnięcia celu, aby utrzymać dobre relacje z drugą stroną poprzez umożliwienie spełnienia jej pragnień i oczekiwań. Dostosowujący się oddaje pole, gdyż uważa, że konflikt może się zakończyć tylko rezultatem „WYGRANY - PRZEGRANY”.
- **Kompromis** to styl wymagający współpracy podczas rozwiązywania konfliktu. Proces porozumiewania się prowadzi do efektu, który sprawia, że każda ze stron trochę traci, trochę zyskuje. Preferujący ten styl również zakładają, że w danym konflikcie musi dojść do rezultatu „WYGRANY - PRZEGRANY”, przyjmując dodatkowe założenie, że warto sprawić, by żadna ze stron nie wygrała ani nie przegrała całkowicie. Konflikt nie zostaje tym samym rozwiązany raz na zawsze – kompromis można traktować jako rodzaj rozwiązania „roboczego”.
- **Unikanie** (inaczej **izolacja**) to styl nieodwołujący się do współpracy. Unikający rezygnuje z realizacji swoich celów i potrzeb, blokując jednocześnie realizację potrzeb i celów drugiej strony poprzez odwołanie się do rozwiązań, fizyczne wycofywanie się z miejsca, gdzie rozgrywa się konflikt, przekonywanie siebie i innych, że nic się nie wydarzyło. Postawa taka może wynikać z chęci ukarania lub skrzywdzenia kogoś, która bierze górę nad innymi motywami i celami, pojawiającymi się w sytuacji konfliktu albo z postrzegania samych konfliktów jako czegoś niewłaściwego. Unikanie rzadko prowadzi do samoistnego wygaśnięcia konfliktu, częściej opóźnia rozwiązanie go poprzez zastosowanie innej strategii, sprawiając, że w długim okresie czasu obie strony ponoszą straty, zatem zwykle prowadzi ona do rezultatu „PRZEGRANY - PRZEGRANY”.
- **Współpraca** czyli **integratywne rozwiązywanie problemów** to styl opierający się na strategii „WYGRANY - WYGRANY”. Wysiłek stron prowadzi do wspólnego poszukiwania rozwiązania przynoszącego obopólne korzyści. Ważne jest, aby obie strony miały poczucie, iż z konfliktu wyszły „zwycięskie” i są w pełni zadowolone z uzyskanego rozwiązania. Współpraca wymaga od stron zaawansowanych umiejętności, w tym zaangażowania emocjonalnego i trzymania na wodzy destrukcyjnych własnych emocji, umiejętności słuchania, wyrozumiałości oraz kreatywnego myślenia toteż w praktyce jest spotykana stosunkowo rzadko.

Załącznik 5. E-zadanie. Instrukcja do notatek i refleksji w e-portfolio (Sylvia Żmijewska-Kwirąg)

<p><b>CELE I ZADANIE OBOWIĄZKOWE W E- PORTFOLIO</b></p>	<p><b>Spotkanie nr 4.</b> Przygotowanie do pracy zespołowej: radzenie sobie z konfliktami, podejmowanie decyzji w zespole.</p>
	<p><b>Czego się uczysz i dlaczego?</b></p> <p>Poznajesz sposoby podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów w zespołach oraz doskonalisz umiejętności komunikowania się i współdziałania w małym zespole.</p>
	<p><b>Co będziesz umieć?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wymienić i opisać sposoby podejmowania decyzji w zespole;</li> <li>wymienić i opisać sposoby rozwiązywania konfliktów w małym zespole;</li> <li>określić, jakie masz umiejętności i preferencje w zakresie kierowania konfliktami.</li> </ul>
	<p><b>Jakie jest twoje zadanie obowiązkowe po zajęciach/dwugodzinnym bloku zajęć?</b></p> <p>Podczas tej sesji w e-portfolio zamieszczasz autorefleksję – na podstawie tego, co wydarzyło się podczas zajęć oraz innych doświadczeń zbieżnych z zagadnieniem dotyczącą twojego funkcjonowania oraz preferencji w zakresie zachowania się w sytuacjach konfliktowych.</p>
	<p><b>Po czym poznać, że zadanie zostało wykonane prawidłowo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Czy zamieściłeś/-aś autorefleksję w wybranym miejscu w e-portfolio?</li> <li>Czy w twojej autorefleksji odpowiadasz na pytania: Jak zwykle reaguję na konflikty pojawiające się w pracy grupowej i zespołowej? <i>Który z opisanych stylów jest Ci najbliższy? Który z opisanych stylów charakteryzuje Twoje zachowania w najmniejszym stopniu? Czy w zależności od sytuacji sięgasz po różne style? Co decyduje o wyborze?</i></li> <li>Czy w twojej autorefleksji jest informacja, na podstawie czego określiłeś/-aś swój preferowany styl kierowania konfliktami? (np. autoobserwacje, informacje zwrotne, autodiagnoza przy użyciu kwestionariusza Thomasa-Kilmana)?</li> <li>Czy w twojej autorefleksji jest informacja, co już umiesz, a czego chciałbyś/-abyś, się nauczyć w kwestii rozwiązywania konfliktów w pracy grupowej i zespołowej?</li> <li>Czy twoje „notatki” w e-portfolio spełniają ogólne kryteria (tytuł, opis, otagowanie, poprawność językowa i stylistyczna - więcej kryteriów ogólnych w Załączniku nr 3 do pierwszych zajęć)?</li> </ul>
<p><b>Dodatkowe propozycje</b></p>	<p><b>Co możesz jeszcze zapisać w e-portfolio?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interesująca literatura zagadnienia, w tym linki do materiałów i narzędzi znajdujących się w Internecie, a poświęconych konfliktom w pracy zespołowej.</li> </ul>