



SKRYPT

PN. „SKUTECZNA WSPÓŁPRACA W ZESPOLE”



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1

Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



CO TO JEST ZESPÓŁ I DLACZEGO WARTO TWORZYĆ ZESPOŁY?	3
CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SKUTECZNE DZIAŁANIA ZESPOŁU	4
FAZY ROZWOJU ZESPOŁU	7
ROLE W ZESPOLE.....	8
PROCES KOMUNIKACJI W ZESPOLE	12
STYLE KOMUNIKOWANIA	17
KONFLIKT W ZESPOLE	18
TECHNIKI ARGUMENTOWANI I PRZEKONYWANIA	23
ANEKS.....	28





CO TO JEST ZESPÓŁ I DLACZEGO WARTO TWORZYĆ ZESPOŁY?

Zespół to mała liczba osób o uzupełniających się umiejętnościach, mających wspólny cel, system wartości i podejście, za które wszyscy czują się odpowiedzialni.

Praca każdego zespołu, działu, komórki, sekcji jest kluczem do sukcesu w funkcjonowaniu urzędu. Stworzenie efektywnego zespołu nie jest rzeczą prostą i łatwą. Suma wybitnych indywidualności nie staje się automatycznie wybitną grupą. Ludzie napotykają wiele barier we wzajemnej współpracy, a pierwszą z nich i najbanalniejszą jest to, że umiejętność pracy zespołowej nie jest tym, co rozwija się w trakcie standardowej edukacji. Nie przywiązuje się do niej znaczenia i dopiero życie zawodowe i konieczność konkurowania z przedsiębiorstwami o kulturze organizacyjnej podkreślającej wagę współpracy zmienia to błędne nastawienie w coraz większej liczbie urzędów.

JAKIE KORZYŚCI PRZEMAWIAJĄ ZA PRACĄ ZESPOŁOWĄ?

- Wspólna praca pomnaża energię, zapał do pracy oraz wzmaga kreatywność i zdolności twórcze – zachodzi zwiększenie przepływu informacji, pomysłów, reakcji zwrotnych

- Komunikacja w dobrym zespole jest interaktywna, dzięki czemu pracownicy mogą wspólnie rozbudowywać pomysły, dodając nowe sugestie oraz okazując zainteresowanie dla ich opinii i zdania
- Zaspokajana jest potrzeba przynależności do grupy, możliwość podjęcia odpowiedzialności za kogoś i coś innego, w tym sukces współpracowników i całego urzędu
- Szybko nadchodzi pomoc w kłopotach – członkowie zespołu są bardziej skłonni do ofiarowania pomocy, nawet gdy się ich o to nie prosi
- Razem wykorzystuje się mocne strony ludzi, elastyczniej zarządza talentami
- Indywidualny sukces jest doceniany przez całą grupę, bo służy jej sukcesowi, a porażka podzielona przez liczbę członków zespołu jest mniej bolesna
- Pewne zadania tylko zespół może szybko i efektywnie wykonać

Ludziom trudno jest ze sobą współpracować, ponieważ nie widzą barier i zakłóceń w komunikowaniu się z innymi, nie potrafią zrozumieć ich punktu widzenia, wczuć się w jakąś sytuację. W skutecznym budowaniu zespołu kluczową rolę odgrywa umiejętność porozumiewania się z innymi.

CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SKUTECZNE DZIAŁANIA ZESPOŁU

• **Wspólne cele**

Aby skutecznie działać, zespół musi mieć jasno postawione cele. Ponadto członkowie zespołu muszą być zaangażowani w realizację tych celów. Czas spędzony na formułowaniu celów i dyskusowaniu potencjalnych problemów pozwala na zaoszczędzenie wysiłku i czasu na rozwiązywaniu konfliktów.

Przez cel rozumiemy jakiś punkt (niekoniecznie fizyczny) mający dla grupy, jako całości wartość pozytywną. Aby go osiągnąć grupa podejmuje określone zadania, a po osiągnięciu tego punktu zaprzestaje działania. Grupa może posiadać więcej niż jeden cel. Bardzo istotna jest jasność tego celu:

- im jaśniej określony cel grupowy i sposób jego realizacji tym chętniej jednostka pracująca w danej grupie wykonywała przydzielone jej zadania,
- im większa jest jasność celu tym mniej napięcie przeżywa jednostka w związku z wykonywaniem zadania,
- im jaśniejszy jest cel i drogi prowadzące do jego osiągnięcia, tym mniej uczuć wrogich przeżywa jednostka w sytuacji pracy grupowej,

- im jaśniejszy jest cel i sposób jego realizacji, tym bardziej jednostka czuje się związana z grupą zadaniową,
- im jaśniejszy jest cel i wyraźniej określony sposób jego osiągnięcia, tym chętniej osoby wykonują polecenia grupowe.

• Wykorzystanie zasobów

Ostatecznym celem zespołów jest efektywność. Dlatego zespół musi wykorzystywać zasoby, jakimi dysponuje, co oznacza tworzenie takiego środowiska, w którym każdy z członków zespołu będzie mógł i chciał wykorzystać swój potencjał.

• Zaufanie i rozwiązywanie konfliktów

Ludzie nie pracują ze sobą płynnie. W wielu sytuacjach pracy zespołowej muszą pojawić się kontrowersje. Dlatego zdolność do rozpoznania i otwartego rozwiązywania konfliktu jest dla zespołu warunkiem koniecznym.

• Procedury i kontrola

Zespoły potrzebują procedur, które regulują ich działania. Mogą to być proste ustalenia co do przebiegu spotkań zespołu, ale także mogą to być skomplikowane procedury realizacji zadań. Sam zespół powinien decydować o tym, jaki rodzaj kontroli będzie dla niego najlepszy.

• Efektywna komunikacja interpersonalna

Rozwój zespołu zależy od umiejętności wzajemnego komunikowania się jego członków. Najlepsze wskaźniki efektywności komunikowania to wzajemne słuchanie i bazowanie na pomysłach innych. Komunikowanie takie opiera się na samoregulacji, która daje każdemu równą szansę na uczestniczenie w dyskusji.

Co wyróżnia dobry zespół?

- ⇒ Efektywna i przyjazna komunikacja między członkami zespołu
- ⇒ Otwarta i szczerza wymiana informacji, myśli i idei
- ⇒ Twórczy stosunek do pracy zespołowej, jednakowy dla wszystkich członków
- ⇒ Atmosfera zaufania i otwartości
- ⇒ Poczucie przynależności do zespołu
- ⇒ Pełne wzajemne zaangażowanie w osobisty rozwój i sukces pozostałych członków, jak również w osiągnięcie wspólnych celów
- ⇒ Uwieńczone sukcesem poszukiwanie sposobów stałego doskonalenia metod i wyników
- ⇒ Wysoka kreatywność
- ⇒ Umiejętność rozwiązywania najtrudniejszych, najbardziej delikatnych



i drażliwych kwestii

Cechy efektywnego zespołu

- Zespół radzi sobie z konfliktami, rozwiązuje je w sposób otwarty
- Satysfakcja z dobrze wykonanych zadań
- Zaangażowanie wszystkich członków zespołu na podobnym poziomie
- Dobra organizacja pracy
- Poczucie humoru
- Docenianie informacji zwrotnej
- Wzajemna sympatia
- Wzajemna pomoc
- Docenianie
- Wspólny cel lub zadanie

Cechy nieefektywnego zespołu

- Nieudolność, niezaradność, ślamazarność
- Indywidualizm
- Różne cele poszczególnych członków zespołu
- Różne poziomy intelektualne i fizyczne
- Antagonizmy
- Błędy w zarządzaniu
- Nadmierna rywalizacja w grupie

Klimat zespołu

Klimat zespołu jest to atmosfera, w jakiej pracują jego członkowie. Ważnymi aspektami klimatu zespołu są:

- zaufanie,
- zwartość,
- dawanie wsparcia.

Zwiększanie spójności zespołu

- Zbudowanie silnej tożsamości grupowej
- Odnoszenie się do członków zespołu przez *my* i *nas*
- Docenianie zespołu, jako całości, kiedy przedstawia się go osobom z zewnątrz lub innym grupom
- Docenianie jednostek w zespole za ich wkład w realizację celów zespołu
- Wspieranie zarówno różnic zdań, jak i zgodności poglądów poprzez zachęcanie do otwartości i wolności wyrażania myśli
- Wyznaczanie zespołowi jasnych i osiągalnych celów:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- cele powinny być wystarczająco trudne, aby były wyzwaniem oraz pozwalały na zbudowanie dumy zespołowej, kiedy zostaną one zrealizowane
- cele nie powinny być niemożliwe do zrealizowania, ponieważ niepowodzenie w osiągnięciu celu zmniejsza spójność grupy

FAZY ROZWOJU ZESPOŁU

Cykl życia zespołu		
	zespół:	sygnały rozpoznawcze:
Etap 1 Formowanie się	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ jest „nie rozwinięty” ⇒ „formuje się” ⇒ skoncentrowany jest na podziale ról 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ przesadna grzeczność ⇒ zakłopotanie ⇒ entuzjazm ⇒ sztywna komunikacja ⇒ niewielkie osiągnięcia w pracy
Etap 2 Wzburzenie	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ „eksperymentuje” ⇒ przeżywa wewnętrzne burze ⇒ skupia się na tym „jak układa się współpraca” 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ konflikty ⇒ żywe debaty i dyskusje ⇒ próby różnych metod pracy zespołowej ⇒ pierwsze osiągnięcia
Etap 3 Normalizacja i działanie	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ jest „dojrzały” ⇒ wykonuje zadania ⇒ koncentruje się na osiągnięciu celów 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ odprężenie, atmosfera pracy ⇒ uczucie zaufania ⇒ większość rozmów skupia się na pracy ⇒ cele są osiągnięte!
Etap 4 Zakończenie	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ „kończy działalność” ⇒ „żałuje, że już koniec” ⇒ koncentruje się na rozstaniu i rozejściu do nowych zadań 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ dopinanie ostatnich spraw ⇒ „świętowanie zwycięstwa” ⇒ uczucie smutku ⇒ planowanie nowych zespołów ⇒ pożegnania

Źródło: Opracowanie własne

Formowanie się - w fazie tej wśród członków zespołu dominuje niepokój, pracownicy spoglądają z ufnością w kierunku kierownika, testują siebie nawzajem, czują się niepewnie. Sprawdzają, jakie rodzaje zachowań są dopuszczalne, a jakie nie.

Wzburzenie - pojawiają się pierwsze konflikty, opór wobec zmian i narzucanych sposobów postępowania, w skrajnych przypadkach może się ujawnić otwarty bunt wobec kierownika i innych członków zespołu.

Normalizacja - spójność grupy wzrasta, powstają nowe normy, pojawia się otwarta komunikacja, członkowie zespołu zaczynają się wspierać, rośnie zaufanie, tworzą się przyjaźnie wśród członków zespołu.

Działanie - gdy problemy interpersonalne zostają rozwiązane a role zdefiniowane, pojawia się "duch pracy". Pracownicy odczuwają napływ energii, aby zrealizować wyznaczone zadania. W tej fazie wydajność pracy jest najwyższa.

Zakończenie – członkowie zespołu mają świadomość konieczności zakończenia wspólnego działania i rozstania. W tej fazie pojawia się uczucie żalu, ale i ekscytacji związanej z planowaniem kolejnych działań.

ROLE W ZESPOLE

Rola to społecznie określony wzorzec zachowania. Przyjmowane przez uczestników role grupowe stanowią wypadkową ich osobowości i sytuacji grupy. Podejmowane bywają z różnym stopniem świadomości, a często zupełnie nieświadomie. Zwykle są bardziej widoczne dla pozostałych uczestników niż dla samego nosiciela roli. Podajemy opis kilku podstawowych ról.

Ogólny podział ról

- **Role zadaniowe** – zachowania, które przybliżają grupę to zamierzonego celu
- **Role społeczne** – takie, które koncentrują się na emocjach, uczuciach, wzajemnych relacjach
- **Role indywidualne** – założeniem ich jest osiągnięcie jakiegoś indywidualnego celu bez zważania na dobro grupy

Podział na role lidarskie i pozostałe

Role lidarskie

- **Lider aktywny**, „aktywista”. Jest to ktoś, kto przede wszystkim stara się organizować aktywność grupy. To on proponuje zadania, próbuje rozdzielać funkcje, to on



narzeka na nudę i stratę czasu. Lider aktywny często panuje krótko. Kiedy przestaje spełniać oczekiwania grupy, bywa detronizowany.

- **Lider nawigator.** To ktoś, kto orientuje się głównie na cel grupy i bada, czy zmierza ona we właściwym kierunku. Często koryguje chaotyczną na ogół działalność „aktywisty”, a czasem mu się przeciwstawia. Jest zwykle niezależną, autonomiczną jednostką, umiejącą nabrać dystansu wobec bieżącej sytuacji.

- **Lider emocjonalny.** To ten, kto przede wszystkim dobrze wyczuwa atmosferę emocjonalną w grupie. Potrafi adekwatnie rozpoznawać i nazywać uczucia. Ma dobry „słuch emocjonalny”. Stara się również o bliskość emocjonalną w grupie. Często przeciwstawia się „aktywiście”, mówiąc na przykład: „Czy nie widzisz, że nikt nie ma ochoty na to, co proponujesz?”

Pozostałe role

- **Szara eminencja.** Jest to rola podobna do ról liderkich. Jej nosiciel pragnie mieć wyraźny wpływ na sytuację w grupie, ale próbuje ten wpływ zamaskować, ukryć. Zwykle usiłuje wpływać na decyzją któregoś z liderów.

- **Buntownik.** Jego aktywność bywa skierowana w dwie strony: albo może on przewodzić buntowi przeciwko liderom, albo może aktywnie atakować jakieś ważne normy grupowe.

- **Kozioł ofiarny.** To grupowy dewiant, odmieniec, czyli ktoś, kto nie podporządkowuje się jakiegokolwiek istotnej zasadzie, przez co wzbudza agresję i bywa obiektem jej rozładowywania. Bywa także obiektem, którym grupa zajmuje się przez dłuższy czas, poszukując dla siebie drogi. Kozioł ofiarny słabo się broni, nie umie powiedzieć „nie”, stara się na ogół przypodobać grupie, przez co jeszcze bardziej wzmacnia jej agresję.

- **Sumienie grupy.** To osoba pilnująca, by komuś nie stała się krzywda by grupa kogoś nie „zniszczyła”. Często ujmuje się za kozłem ofiarnym, mówiąc na przykład: „Słuchajcie, tu się krzywdzi ludzi!”

- **Błazen.** Ten pełni ważną funkcję zwłaszcza na początku, kiedy to śmiechem i żartem rozładowuje napięcie w grupie. Potem jednak, jeśli nie zmieni stereotypu swojego zachowania, a grupa podejmuje ważne i trudne zadania, zaczyna budzić agresję i może zostać nawet kozłem ofiarnym.

- **Kamikadze.** Kamikadze w sposób radykalny realizuje zasadę otwartości. Na samym początku, kiedy uczestnicy grupy są jeszcze nieufni wobec siebie nawzajem i „nie rozgrzani”, opowiada o swoich trudnych sprawach, o intymnych szczegółach życia itp. Budzi zażenowanie, niepokój, a wreszcie złość grupy; bywa, że zostaje kozłem ofiarnym.

- **Dobry uczeń.** Ten nastawia się głównie na odczytywanie intencji lidera, dostosowanie się do nich, często apeluje do grupy, by też tak czyniła.

- **Agresor.** Lubi wywoływać konflikty i spory z innymi członkami grupy

- **Negatywista.** Nigdy nie zgadza się z propozycjami pozostałych i burzy każdy consensus, dyktator - upiera się, aby grupa przyjmowała zawsze jego rozwiązania i nie jest zainteresowany tym co reszta ma do powiedzenia.
- **Łowca uznania.** Skupia się na tym, aby zawsze znaleźć się w gronie współtwórców sukcesu.
- **Ekshibicjonista.** Przez cały czas jest zajęty opowiadaniem innym o sobie, tak, że na żadną inną aktywność nie starcza im czasu.

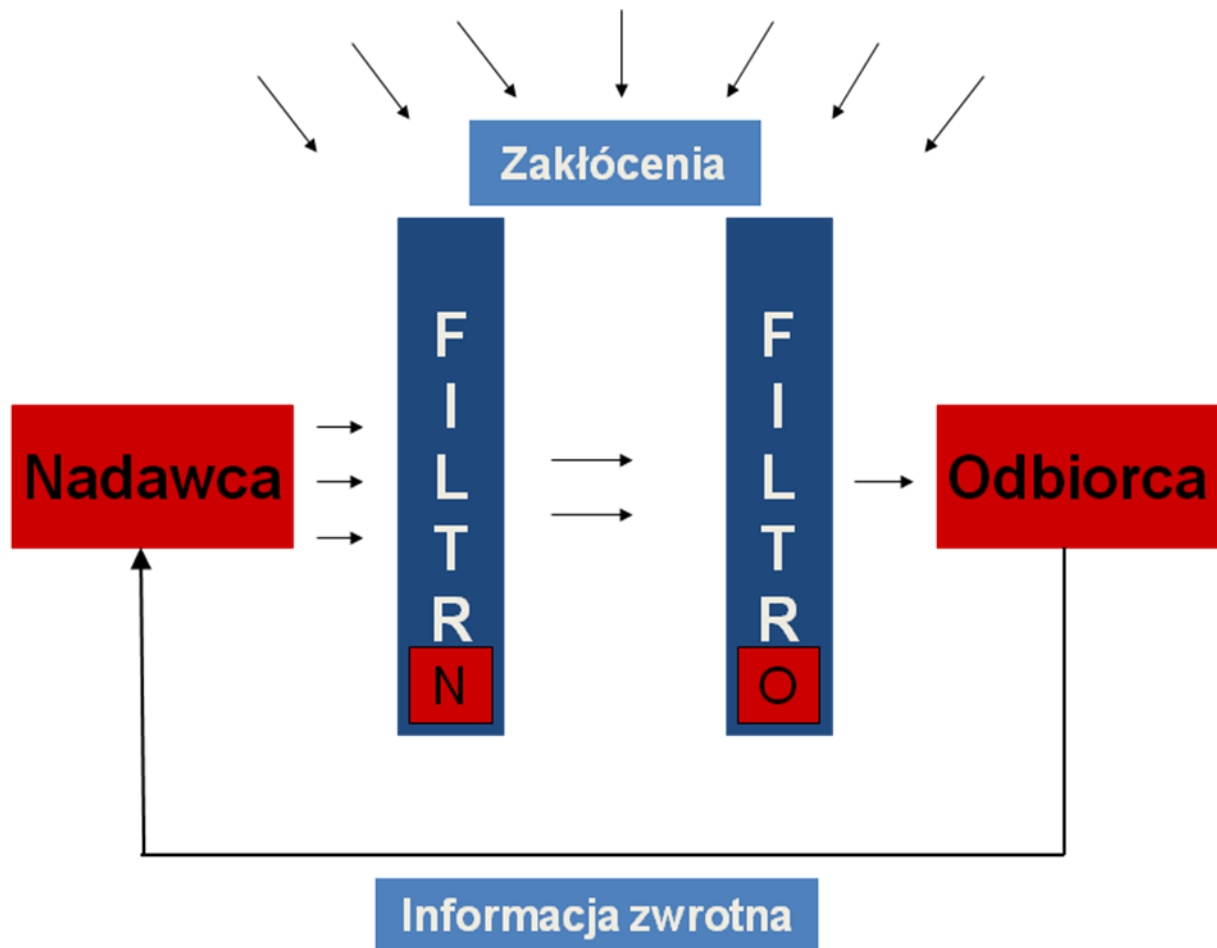
Role w zespole wg R. M. Belbina

Typ roli	Charakterystyka	Cechy pozytywne	Słabe punkty
Pracownik firmy (Company Worker)	Konserwatywny, obowiązkowy, przewidujący.	Zdolności organizacyjne, praktyczność i zdrowy rozsądek, zdyscyplinowanie, pracowitość.	Brak elastyczności, niechęć do niesprawdzonych pomysłów.
Prezes (Chairman)	Spokojny, pewny siebie.	Istotą postępowania jest zachęta, słuchanie opinii innych. Zdolność angażowania w działanie wszystkich członków zespołu, aby wykorzystać ich indywidualne możliwości. Silne poczucie celowości.	Czasami wymaga od innych tego, czego sam nie potrafi zrobić. Raczej konwencjonalnie myślący.
Manipulator (Shaper)	Dominujący, dynamiczny, towarzyski.	Pęd i gotowość do zwalczania inercji, nieskuteczności, samozadowolenia spowodowanego oszukiwaniem samego siebie.	Skłonność do prowokowania, irytacji; niecierpliwość.

Innowator (Plant)	Indywidualista, poważny, nieortodoksyjny.	Geniusz, wyobraźnia, inteligencja, wiedza.	Buja w obłokach, jest skłonny do niezważania na cele praktyczne i utarte sposoby postępowania.
Analitik- Poszukiwacz (Resource- Investigator)	Ekstrawertyk, entuzjasta, ciekawski, komunikatywny.	Zdolność do kontaktów z ludźmi i wyszukiwania wszystkiego, co nowe. Zdolność reagowania na wyzwania.	Skłonność utraty zainteresowania, gdy mija pierwsza fascynacja ("słomiany zapał").
Krytyczny Sędzia (Monitor- Ewaluator)	Stateczny, rozwważny, nie wykazujący emocji, dyskretny, rzeczowy.	Zdolność osądu, roztropność, konsekwencja i logiczność w myśleniu.	Brak zdolności do inspirowania i motywowania innych.
Członek Zespołu (Team Worker)	Towarzyski, raczej łagodny, skromny i wrażliwy. Przejmujący się innymi.	Umiejętność dostosowywania się do ludzi i sytuacji, przyczynia się do wytworzenia "ducha zespołu".	Niezdecydowanie w warunkach krytycznych.
Konsekwentny realizator zadania (Completer- Finisher)	Staranny, uporządkowany, rzetelny, troszczący się o wynik. Doprowadza rzeczy do końca.	Zdolność kończenia zadania (postawienia kropki nad "i"). Perfekcjonizm.	Skłonność do przejmowania się detalami. Niechęć do "wypuszczenia spraw z własnych rąk".

Źródło: Opracowanie własne

PROCES KOMUNIKACJI W ZESPOLE



Źródło: Opracowanie własne

Członkowie zespołu, w którym słucha się innych, są bardziej:

- otwarci,
- szczerzy,
- konstruktywni w swoich wypowiedziach,
- aktywni,
- twórczy,
- nastawieni na zmianę.

Bariery komunikacji - komunikowanie obronne w zespole (J. Gibb)

- Ktoś dąży do podporządkowania lub kontroli
- Ktoś ocenia lub osądza – wzbudza poczucie winy
- Ktoś mówi o cechach osoby zamiast o konkretnych zachowaniach



KAPITAŁ LUDZKI
 NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
 EUROPEJSKI
 FUNDUSZ SPOŁECZNY



12

Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

- Ktoś uprawia destrukcyjne krytykanctwo – szuka tylko słabych stron i błędów
- Ktoś przyczepia „etykiety” – łatwe, pośpieszne diagnozy
- Ktoś używa uogólnień – np. zawsze, nigdy, wszyscy, nikt
- Ktoś traktuje innych instrumentalnie
- Ktoś zachowuje się w sposób świadczący o zarozumiałości lub nadmiernej pewności siebie

Komunikowanie otwarte w zespole (wg J. Gibb)

Jestem na nie gotowy, gdy uznaję, że osoba wchodząca ze mną w kontakt:

- przekazuje mi wiedzę i konkretne informacje;
- jest ukierunkowana na rozwiązanie problemu;
- oddziela ludzi od problemu;
- jest miękka dla ludzi, twarda dla problemu;
- cechuje ją podejście egalitarne;
- jest spontaniczna i empatyczna.

Sposoby, w jaki akceptujemy innych i siebie, czyli o znakach rozpoznania

Znakiem rozpoznania jest wszystko to, co mówisz lub robisz wobec drugiej osoby, a co dla niej jest sygnałem, że ją zauważasz i że ją rozpoznajesz jako osobę. To tak jakbyś mówił: „Wiem, że istniejesz, zauważam Ciebie”.

▪ Rodzaje znaków rozpoznania

- Pozytywne i negatywne
- Werbalne i niewerbalne.



▪ Jak dajemy i przyjmujemy znaki rozpoznania

Każdy ma własny sposób gospodarowania znakami rozpoznania. Podstawowymi aktywnościami tego zarządzania w kontakcie z innymi są:

- dawanie,
- przyjmowanie,
- proszenie.



Dawanie

Różne sposoby okazywania innym, że ich zauważamy:

- bezpośrednie mówienie czy ukazywanie tego, co o innych myślimy czy wobec nich czujemy,
- wyrażanie swojej dezaprobaty, krytyki i trudność w dawaniu pozytywnych informacji,
- wyrażanie zainteresowania, podziwu, akceptacji, sympatii i trudność w wyrażaniu krytyki, złości, odmawianiu,
- przemykanie jakiegoś przytyku czy uwagi pod płaszczykiem przyjemnej wypowiedzi,
- nieszczere zachwyty wobec kogoś,
- dawanie innym pozytywnych znaków rozpoznania nie dlatego, że tego chcemy, ale dlatego, że tak „powinniśmy”.

Przyjmowanie

Pewnym jest, że w każdej sytuacji mamy szansę otrzymania od innych znaku rozpoznania. Nie jest w ogóle pewnym, czy ten znak w ogóle przyjmujemy, a jeśli tak czy będzie miał on dla nas taką samą wartość jak dla osoby, która go nam dała. Sposoby przyjmowania znaków rozpoznania:

- przyjmowanie tego, co inni robią i mówią do nas, bez względu na konsekwencje, jakie to ma dla nas,
- obniżanie wartości otrzymywanych pochwał czy komplementów,
- zmiana wartości otrzymanych znaków z pozytywnych na negatywne,
- odmawianie przyjęcia znaków rozpoznania.

Proszenie

Jeśli mamy poczucie, że za mało otrzymujemy od innych uwagi, zainteresowania, uśmiechów, jeśli nie otrzymujemy tego, czego pragniemy, jeśli żyjemy w głodzie znaków rozpoznania, to sposobem na ich otrzymanie jest poproszenie o nie. Formy proszenia:

- wyrażenie prośby wprost;
- opowiadanie;
- proszenie nie wprost:
 - narzekanie na nadmiar pracy,
 - ostentacyjne bycie zmęczonym,
 - spóźnianie się do pracy, z terminami,
 - branie całej pracy na siebie,
 - dawanie innym prezentów,
 - robienie czegoś dla innej osoby mimo, iż ta nas nie prosiła.

Proszenie nie wprost, zawołowane i ukryte niesie ze sobą niebezpieczeństwo, że nasze potrzeby nie zostaną zaspokojone. Istnieje ryzyko, iż osoba, do której się zwracamy nie odpowie na naszą ukrytą prośbę, tylko na jawny aspekt naszej prośby. Efektem jest myślenie: „nikt mnie tu nie docenia”, „nie należy ludzi o nic prosić”.

Obronne i wspierające zachowania oraz stwierdzenia	
ZACHOWANIA OBRONNE	ZACHOWANIA WSPIERAJĄCE
Ocenianie – osądzanie innych osób. Na to, że traktujesz z dezaprobatą osobę, wskazują słowa lub ton wypowiedzi. <i>„To jest naprawdę głupi pomysł”.</i>	Opisywanie - pragnienie zrozumienia punktu widzenia innych bez krzywdzenia tych osób. <i>„Powiedz mi coś więcej o tym, w jaki sposób twój pomysł mógłby zadziałać”.</i>
Kontrola – próba dominowania lub zmieniania innych osób; naleganie, aby realizowano sprawy po twojemu. <i>„Chcę, aby rzeczy były zrobione w ten sposób, tak więc zrobimy”</i>	Skoncentrowanie na problemie – próbowanie poszukiwania w uczciwy sposób najlepszego rozwiązania bez określania na początku, jakie powinno być rozwiązanie. <i>„Jaki macie pomysł, jeśli chodzi o sposób rozwiązania problemu?”</i>
Strategia – próba manipulowania innymi osobami, posługiwanie się	Spontaniczność – reagowanie w sposób uczciwy, otwarty i swobodny.



niedopowiedzeniami, oszustwem w celu osiągnięcia swoich celów. „Czy naprawdę nie uważasz, że będzie lepiej, jeśli zrobimy to w ten sposób”.	„Naprawdę mi się to podoba, a tutaj jest coś, co możemy jeszcze zrobić...”
Neutralność – brak dbania o to, jak czują się inni. „Nie mam czasu, aby słuchać teraz o tym zdarzeniu. Mamy pracę do zrobienia”.	Empatia – pokazanie przez wypowiedzi i działania, że dbasz o innych. „Opowiadasz mi o tym zdarzeniu. Czy wszystko jest w porządku? Czy możemy ci w jakikolwiek sposób pomóc?”.
Wyższość – zwiększanie różnic statusu. Sprowadzanie rozmowy na poziom formalnej, bezosobowej wymiany informacji.	Równość – minimalizowanie różnic wynikających ze statusu; traktowanie każdego jak osobę, która ma tak samo cenny wkład w tworzenie zespołu.
Pewność – zachowywanie się jak „wszystkowiedzący”; zachowywanie się, jakby twój sposób lub przekonanie było jedynym prawdziwym. „Wiem doskonale, co powinniśmy tu robić, tak więc, zróbmy to tak”.	Tymczasowość – wyrażanie swoich opinii w sposób orientacyjny; otwartość na rozważenie sugestii innych w uczciwy sposób. „Mam pomysł, który, jak myślę, mógłby się sprawdzić.”.

Źródło: Opracowanie własne

Co to znaczy dawać sobie wsparcie?

Gdy przeżywamy trudne uczucia, to potrzebujemy zrozumienia przez drugą osobę. Wszelkiego rodzaju rady, uzalanie się, współczucie „dołuje”; zaprzeczanie uczuciom, bagatelizowanie budzi złość.

Dawanie wsparcia

1. Aktywna postawa i kontakt wzrokowy
2. Dźwięki i gesty wyrażające zgodę („aha”, „rozumiem”, kiwanie głową)
3. Okazywanie odczuć i zrozumienia
4. Parafrazowanie



STYLE KOMUNIKOWANIA

Styl partnerski i niepartnerski

▪ Styl partnerski

Osoba, która komunikuje się, uznaje własne potrzeby i oczekiwania w trakcie rozmowy oraz potrzeby i oczekiwania partnera za równie ważne. Osoba nie narzuca własnego zdania, nie formułuje nakazów i zakazów, ale z drugiej strony realizuje też własne cele i nie podporządkowuje łatwo swoich wypowiedzi oczekiwaniom rozmówcy.

▪ Styl niepartnerski

Jeden z partnerów interakcji koncentruje się na tym, co sam chce osiągnąć w rozmowie, nie liczy się z partnerem, narzuca własne tematy, wydaje zakazy i nakazy, chce wywierać wpływ,

Jeden z partnerów rezygnuje z własnych dążeń i tylko ułatwia rozmówcy osiągnięcie jego własnych celów, nie liczy się z własnymi potrzebami, godzi się by go słuchano nieuważnie, przerywano mu wypowiedzi, narzucano temat.

Charakterystyk poszczególnych typów osobowości i komunikowania

Możemy omówić je w oparciu o dwa wymiary, otwartości wobec osób, z którymi komunikujemy się i zakresu wykorzystania sprzężenia zwrotnego (informacji zwrotnej). Otwartość w komunikowaniu to pozytywna reakcja na działania komunikacyjne innych osób, pozwalająca na swobodne poszerzanie wiedzy na temat odczuć, interesów i znaczeń, którymi posługują się partnerzy komunikacji. Wykorzystanie sprzężenia zwrotnego polega na przekazywaniu innym ludziom informacji na temat tego, jak rozumiemy ich przekazy, jak postrzegamy ich, jako rozmówców.

Styl „introwertyczny” prezentują osoby zamknięte, nieinteresujące się opiniami innych, postawami i emocjami pozostałych członków zespołu. Jeśli taki styl prezentuje kierownik, to jest to autokratyczny styl przywództwa, jeśli spotka się takich kilku introwertyków, możemy spodziewać się niewielkiej kreatywności podwładnych i niskiej wydajności pracy.

Styl „ekstrawertywny” prezentują osoby skupiające się na własnych pomysłach i odczuciach chcąc je przekazać innym, ale nie są otwarte na sugestie innych. Kierownicy o tym stylu komunikowania się, koncentrują uwagę na sobie, nie potrafią słuchać tego, co mówią podwładni nie lubią słów krytyki. Ten styl komunikowania się może doprowadzić do niepewności i zagrożenia u podwładnych.

Styl obronny, prezentują osoby, które podejmują próby badania i oceniania innych, ale nie dopuszczają do poznania swoich uczuć i poglądów, ten styl wzbudza nieufność.

Styl „przetargowy”, to osoby, które przyjmują informację zwrotną, otworzą się na innych, ale oczekują za to wzajemności.





Styl „efektywnej komunikacji” prezentują osoby elastyczne, otwarte wobec innych i wykorzystujące sprzężenie zwrotne. To styl tzw. „win-win”, model najbardziej efektywnej komunikacji.

KONFLIKT W ZESPOLE

Pod pojęciem konfliktu rozumie się każdą taką sytuację, której źródła tkwiące w człowieku i/lub w jego otoczeniu, wzbudzają w nim silne napięcia i motywują go do zachowań mających na celu usunięcie tego stanu. Konflikt to sprzeczność dążeń, niezgodność interesów czy poglądów, antagonizm, spór, zatarg.

Źródła konfliktów

- Brak komunikacji lub wadliwa komunikacja w zespole
- Dzielenie zasobów (szczególnie ograniczonych)
- Różnice w celach i potrzebach szczególnie mające trwały charakter
- Współzależność działań
- Nadmierna generalizacja – pojedyncze informacje stają się podstawą do uogólnień
- Różne wzorce kulturowe
- Różnice wartości lub poglądów
- Inne źródła konfliktu: indywidualne style i niejednoznaczność organizacyjna

Detektory konfliktu

Objawy, które wskazują na możliwość pojawienia się sporu to detektory konfliktu. Zaliczamy do nich:

- unikanie bezpośredniego kontaktu z drugą osobą,
- nacechowanie wzajemnych kontaktów formalizmem, brakiem cierpliwości, drażliwością oraz brakiem tolerancji,
- prowokowanie impulsywnych zachowań drugiej osoby, czyhanie na jej potknięcia, złośliwe komentarze,
- podkreślanie różnic i odrębności we wzajemnych relacjach,
- atakowanie przewidywanych działań drugiej osoby
- niezgadanie się na żadne plany i propozycje wysuwane przez drugą osobę,
- ironiczne traktowanie, lekceważenie poglądów i wysuwanych propozycji działania drugiej osoby,
- uparte trzymanie się własnego zdania (fiksacja) oraz emocjonalna jego obrona w przypadku kontrargumentacji,
- zarzucanie złej woli, nieczystych intencji,





- przejawianie nieufności oraz gotowości do zachowań obronnych oraz ofensywnych przy kontakcie z drugą osobą,
- ograniczenie swobody działania drugiej osoby.

Źródła, które są przyczyną powstania sytuacji konfliktowej

Konflikt wynikający z braku satysfakcji z istniejących kontaktów między ludźmi to **konflikt relacji**. Wyraża się on negatywnym stosunkiem do ludzi, z którymi jest się w sytuacji konfliktowej, towarzyszą mu silne negatywne emocje, niezrozumienie, stereotypowe postrzeganie ludzi, z którymi się nie zgadzamy oraz odwetowe zachowania.

Konflikt związany z ograniczonym dostępem do informacji to **konflikt danych**. Polega on na nie dysponowaniu przez uczestników konfliktu niezbędnymi informacjami, brakiem danych, posiadaniu przez uczestników konfliktu odmiennych informacji lub odmiennych ich interpretowaniu. Nierozwiązany w odpowiednim momencie może doprowadzić do niekontrolowanej eskalacji, ponieważ strony mogą oskarżać się o nie ujawnianie danych, manipulacje informacjami lub celowe wprowadzanie w błąd.

Konflikt wynikający z odmiennych systemów wartości uczestników sytuacji konfliktowej to **konflikt wartości**. Powoduje on często brak tolerancji i poszanowania wartości uznawanych przez innych. Może on doprowadzić do antagonizowania ludzi i zablokować jakąkolwiek współpracę.

Konflikt związany ze strukturą sytuacji, w której znajdują się uczestnicy konfliktu to **konflikt strukturalny**. Może on wynikać ze struktury organizacji, z ról pełnionych przez uczestników konfliktu w organizacji, ograniczeń czasowych, zbyt dużej ilości zadań, jakie mają być wykonane w tym samym czasie. Często nie jest zależny od ludzi. Sprzyja on powstawaniu innych typów konfliktów, jak konflikt relacji czy konflikt wartości.

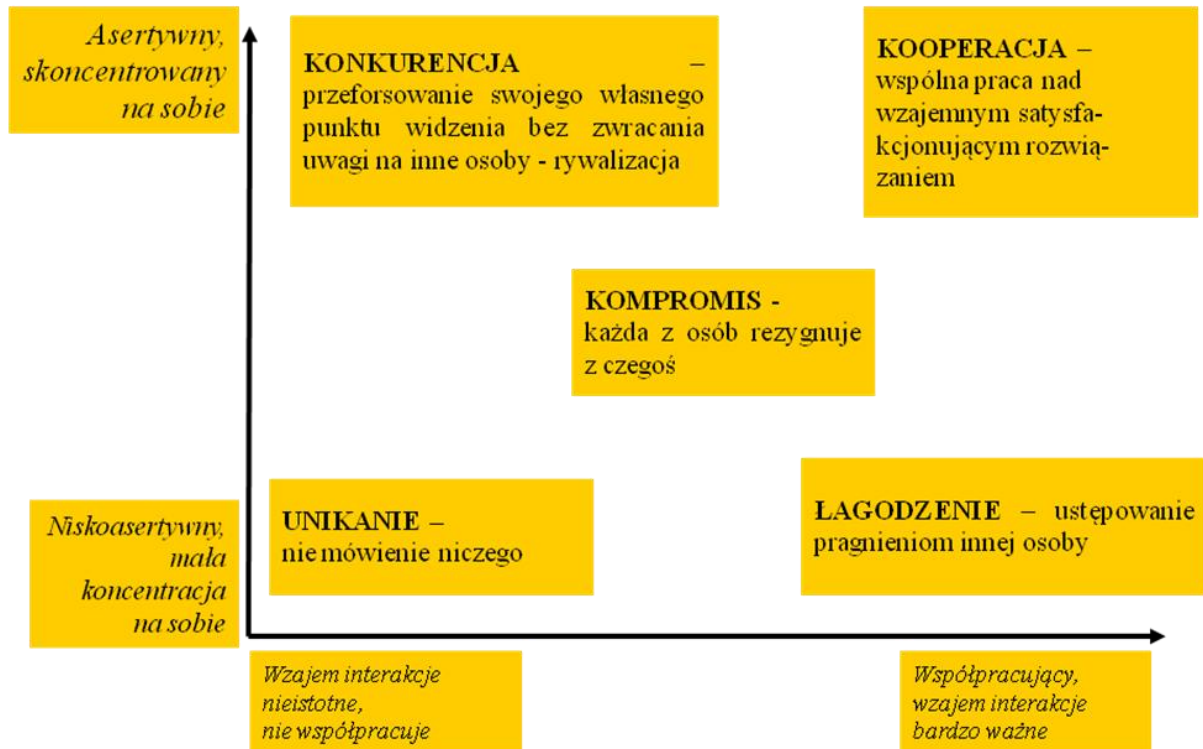
Konflikt związany z zablokowaniem realizacji potrzeb wynikających ze współzależności między uczestnikami konfliktu to **konflikt interesów**. Najczęściej powstaje wówczas, gdy któraś ze stron chce zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej strony. Ten typ konfliktów może dotyczyć potrzeb rzeczowych dotyczących istotnych dóbr, potrzeb proceduralnych związanych z zasadami postępowania np. sposobem przyjmowania interesantów oraz potrzeb psychologicznych odnoszących się do własnej osoby, takich jak potrzeba szacunku, zaufania.

Przebieg konfliktu w dużej mierze zależy od tego, które z jego składowych odgrywają rolę dominującą. Na przykład nierozwiązane konflikty relacji, wartości czy danych sprzyjają narastaniu wrogości. Mogą się też wzajemnie wzmacniać. Na przykład różna interpretacja posiadanych informacji (konflikt danych), sprzyja tworzeniu podejrzeń o manipulację (konflikt relacji) czy niemoralność (konflikt wartości). Dokładna diagnoza czym jest spowodowany konflikt relacji, wartości czy danych umożliwi zarówno zrozumienie



przyczyn, jak i kontrolę przebiegu konfliktu. Może chronić przed jego eskalacją i pozwala uniknąć zbędnych napięć.

Model osobowościowych stylów reagowania na konflikt



Źródło: Opracowanie własne

Sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych

Unikanie/styl bierno-egocentryczny

- Napięcie emocjonalne i frustracja spowodowana konfliktem są na tyle silne, że człowiek woli wycofać się z konfliktu;
- Przekonanie, że konflikt sam w sobie jest złem;

Unikanie to:

- fizyczne wycofanie się z miejsca,
- nie mamy argumentów i chcemy zebrać informacje,
- odwlekanie,
- ignorowanie i pomijanie milczeniem,
- jesteśmy w złej kondycji psychicznej.

Kiedy go stosować?

- Gdy przedmiot sporu jest symptomem większego problemu lub inne kwestie są istotniejsze

- Kiedy i tak nie ma szans na poprawę sytuacji
- Gdy koszt konfliktu przewyższa możliwe korzyści
- Gdy należy złagodzić napięcie i sprawić, by ludzie zyskali szerszą perspektywę
- Gdy spór toczy się nie w porę

Łagodzenie/styl bierno-otwarty

- Postępowanie zgodnie z interesem strony przeciwnej;
- Osoba nastawiona na utrzymanie dobrych stosunków z innymi bez uwzględniania własnych interesów;
- Przekonanie – konflikt jest czymś złym;

Kiedy stosować „łagodzenie”?

- Kiedy jesteśmy w błędzie – korygowanie naszego stanowiska
- Partner ma zdecydowaną przewagę nad nami, a my potencjalne zyski w dalszej perspektywie czasowej
- Gdy warto pójść na ustępstwa, aby zademonstrować swój rozsądek lub wielkoduszność
- Kiedy przedmiot sporu jest bardziej istotny dla drugiej strony niż dla nas i mamy okazję wykonać wspaniały gest w celu poprawienia wzajemnych stosunków
- Kiedy i tak mamy w perspektywie porażkę i dalsze obstawanie może negatywnie wpłynąć na pozostałe interesy
- Kiedy odkrywamy, że nie mamy racji, a korzyści płynące z tej decyzji odwrócą uwagę od zakłopotania

Konkurencja/rywalizacja/styl aktywno-egocentryczny

- Patrzenie na konflikt jako na grę do wygrania;
- Wygrana oznacza sukces i dobry wynik, przegrana natomiast porażkę, słabość, utratę prestiżu;
- Oczekiwanie zwycięzcy i pokonanego;
- Aby osiągnąć cel używa się wielu środków, nie zawsze uczciwych;
- Jest to sposób na podtrzymywanie samooceny; potrzeba udowodnienia własnej przewagi; przyzwyczajenie do demonstrowania siły i wyższości; duże zapotrzebowanie na stymulację.

Kiedy stosować?

- Kiedy musisz się bronić przed bezlitosnymi jednostkami
- Gdy wiesz, że racja leży po twojej stronie i możesz to udowodnić
- Gdy nie istnieje możliwość kompromisu

Kompromis/styl średnio aktywny i średnio egocentryczny

- Przekonanie – ludzie nie mogą zawsze robić wszystkiego tak, jakby chcieli, ale, że czasami muszą znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia, na której mogliby koegzystować;



KAPITAŁ LUDZKI
 NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
 EUROPEJSKI
 FUNDUSZ SPOŁECZNY



21

- Każda ze stron może coś zdobyć w wyniku konfliktu, ale też każda może coś stracić;
- Dobry sposób:
 - - kiedy obie strony mają równą siłę i szczególnie wygórowane żądania;
 - - brak czasu.

Kiedy go stosować?

- Gdy twój cel jest istotny, lecz równie ważne jest utrzymanie dobrych stosunków z drugą stroną
- Gdy obie strony dysponują jednakowymi środkami i reprezentują wykluczające się cele
- Gdy potrzeba czasu na ugodę (wszyscy muszą przyjąć, że kompromis jest czasowy)
- Gdy z uwagi na ograniczenia czasowe należy przyjąć dogodne rozwiązanie
- Gdy ani współzawodnictwo, ani współpraca nie przynoszą spodziewanych rezultatów

Kooperacja/styl aktywno-otwarty

- Wiąże się zawsze z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu bez rezygnacji z własnych,
- Założenie, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony konfliktu;
- Kiedy obie strony mają odmienne cele, kooperacja powoduje, że łatwo odkryć rzeczywistą przyczynę sporu, a jest nią najczęściej błędna komunikacja lub jej brak.
- Wymaga aktywnego słuchania, szacunku dla partnera, asertywnej komunikacji, tolerancji, plastycznego myślenia.

Kiedy stosować?

- Jeśli trzeba znaleźć najlepsze rozwiązanie, gdy interesy i postulaty obu stron są zbyt ważne, by pójść na kompromis
- Gdy dojście do porozumienia wymaga obopólnego zaangażowania, dlatego musi się stać udziałem wszystkich
- W wypadku złożonej lub delikatnej sytuacji wymagającej zmiany dotychczasowych stosunków oraz porozumienia w sprawie rozważanych kwestii, gdy osiągnięcia naprawdę dobrego porozumienia wymaga długotrwałego zaangażowania obu stron

Ludzie, którzy rozwiązują w tym stylu swoje spory, z reguły umacniają swoje związki z innymi i są w stanie realizować swoje cele oraz uzyskać wysokie wyniki swojego działania.

Negocjacje jako sposób rozwiązywania konfliktów

Negocjacje oparte na zasadach to jeden ze sposobów radzenia sobie z konfliktem, który pomaga znaleźć rozwiązanie, tak, aby spotkały się potrzeby skonfliktowanych stron, z zachowaniem szacunku do relacji pomiędzy nimi.



UNIA EUROPEJSKA
 EUROPEJSKI
 FUNDUSZ SPOŁECZNY

Negocjacje oparte na zasadach

1. Oddziel ludzi od problemu
2. Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
3. Staraj się znaleźć nowe możliwości dające korzyści obydwu stronom
4. Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów

W jaki sposób wyrażać swoją niezgodę pożytecznie

<p><u>Wyraź swoją niezgodną opinię:</u> niepowodzenie w wyrażaniu wątpliwości i odmiennych opinii pozbawia grupę potencjalnie cennych informacji i argumentów.</p>	<p><u>Wyraź swoją odmienną opinię w odpowiednim momencie:</u> nie czekaj z wypowiedziami swojego zdania do nadejścia ostatecznego terminu zakończenia kwestii.</p>
<p><u>Wyraź swoją odmienną opinię z wrażliwością w stosunku do innych:</u> - nie zgadzaj się z pomysłem, ale nie krytykuj osoby, - posługuj się naturalnym językiem, a nie językiem obciążonym emocjonalnie.</p>	<p><u>Reaguj na odmienną opinię z zaciekawieniem, nie zaś przyjmując postawę obronną:</u> - poproś o ocenę swoich pomysłów i opinii, - pokaż, że interesujesz się opiniami innych poprzez aktywne i szczere słuchanie, - wyjaśnij nieporozumienie, które mogło się pojawić.</p>

Źródło: Opracowanie własne

TECHNIKI ARGUMENTOWANI I PRZEKONYWANIA

Perswazja

Perswazja (łac. persuasio – przekonanie, wiara, opinia, przesąd) jest sztuką nakłaniania kogoś do własnych racji. Perswadować, oznacza tłumaczyć coś komuś, dowodzić, przekonywać kogoś o czymś, do czegoś. Dzięki perswazji możemy przekonać kogoś do swojej tezy w dyskusji, bądź utrzymać, zależnie od reprezentowanej strony, oskarżenie bądź obronę, a także uzyskać pożądany wyrok, bądź wykazać zalety, czy też wady, przedmiotu, osoby.

Perswazja jest centralnym pojęciem retoryki. Jest działaniem na rozum, wolę, uczucia odbiorcy. Nadrzędnym celem perswazji jest argumentowanie. Jest ona także jedną z metod negocjacji, może także służyć do manipulacji. Perswazja może mieć miejsce tylko wtedy, gdy słuchacz ma jakiś wybór. W sytuacji zniewolenia żadna perswazja nie jest możliwa.





Argument to fakt lub twierdzenie, przytaczane dla uzasadnienia lub obalenia jakichś tez lub decyzji. Argumentacja polega na ujawnieniu własnych racji i poparciu ich dowodami, czyli argumentami.

Budowa klasycznej wypowiedzi perswazyjnej:

- Wstęp (exordium)
- Przedstawienie stanu rzeczy (narratio)
- Argumentacja (argumentatio)
 - ✓ na rzecz własnych tez (probatio)
 - ✓ „zbijanie” argumentów strony przeciwnej (refutatio)
- Zakończenie (peroratio)

Skuteczna argumentacja

Osoba, które próbuje do czegoś przekonać powinna zaangażować się w proces komunikacji, skutecznie argumentować swoje stanowisko. Dobierając argumenty powinniśmy wziąć pod uwagę typ naszego rozmówcy. Bardzo istotna i pomocna staje się kwestia dopasowania. Powinniśmy zwrócić uwagę na następujące fakty: czy rozmówca mówi wolno, czy szybko, czy używa konkretnych sformułowań, czy liczą się dla niego fakty, czy emocje. Dopasowanie do stylu rozmówcy zwiększa nasze szanse na porozumienie i przekonanie do naszego stanowiska. P.J. Dąbrowski w książce „Praktyczna teoria negocjacji” podkreśla, że aby argumentacja była skuteczna musimy odpowiedzieć na cztery podstawowe pytania:

- Czy należy argumentować w ten sposób, aby przedstawić zalety, czy również wady swojego stanowiska?
- Czy rozpocząć argumentowanie od kwestii ogólnych i przechodzić do szczegółów, czy odwrotnie?
- Czy wyciągać wnioski z argumentów, czy pozwolić to zrobić rozmówcy?
- Jaką strategię argumentacji chcemy przyjąć?

Taktyki argumentacji

POZYTYWNE

- Taktyka marchewki - polega na przedstawieniu naszemu rozmówcy korzyści i zalet, jakie wynikają z zastosowania się do naszej propozycji
- Taktyka emocji dodatnich - polega na takim przedstawieniu naszego stanowiska, aby rozmówca uznał aprobatę naszej sugestii, jako powód do dumy

NEGATYWNE

- Taktyka kija - jest przeciwieństwem taktyki marchewki, polega na przedstawieniu partnerowi strat wynikających z odrzucenia naszej sugestii



- Taktyka emocji ujemnych - polega na takim przedstawieniu naszego stanowiska, aby rozmówca odczuwał wstyd i dyskomfort psychiczny w przypadku odrzucenia naszej sugestii

Rodzaje argumentów i ich dobór

W literaturze wyróżnia się wiele rodzajów argumentów, m.in. argumenty odwołujące się do rozsądku, argumenty groźby, argumenty typu „to niemożliwe”, argumenty typu „jak ci nie wstyd”. Ekspertci twierdzą, że aby argumentacja była skuteczna powinniśmy łączyć każdorazowo różne argumenty w jednym przekazie, aby zwiększyć swoją szansę na skuteczność.

T. Pszczołowski w swojej książce „Umiejętność przekonywania i dyskusji” udziela kilku praktycznych wskazówek w kwestii skutecznego argumentowania:

- Argumentację powinniśmy zaczynać od przedstawienia argumentów prostych i znanych rozmówcy
- Podczas argumentacji należy stosować szyk nestoriański - polega on na przedstawianiu argumentów mocnych na początku i na końcu wypowiedzi. Najsilniejszy argument należy zostawić na koniec
- Argumenty rozmówcy należy eliminować stopniowo. Kontrargumentując należy na początku przedstawić krytykę argumentów partnera, a wypowiedź zakończyć omówieniem wyższości swojego stanowiska
- Argumentacja jest silniejsza, jeśli używamy różnorodnych argumentów

Typy argumentów:

Wyróżniamy trzy rodzaje argumentów:

- Logiczne
 - Emocjonalne
 - Oparte na wiedzy i doświadczeniu
-
- Argumentum ad auditorem - jest to argument odwołujący się do uczuć słuchacza, odbiorcy, zwykle jest on sformułowany, jako pytanie retoryczne. Argument ten stosuje się w celu przekonania kogoś do jakiejś tezy (często demagogicznej). Np. „I ty byś zabił tę staruszkę?”
 - Argumentum ad baculum - jest to argument odwołujący się do "kija", polega na groźbie użycia siły fizycznej, jeśli słuchacz nie spełni danych żądań.
 - Argumentum ad hominem - jest to argument dostosowany do człowieka, z którym toczy się spór. Na potwierdzenie własnego zdania, czy też stanowiska używa się racji, przekonań, argumentów przeciwnika.

- Argumentum ad ignorantiam - jest to argument odwołujący się do niewiedzy audytorium, polegający na uwydatnieniu niewiedzy, ignorancji odbiorcy. Np. „Czy potrafisz udowodnić, że duchy nie istnieją? (wobec tego musisz uznać ich istnienie).”
- Argumentum ad misericordiam - jest to argument, który odwołuje się do litości słuchaczy.
- Argumentum ad personam - jest to argument wystosowany do danej osoby. Polega on na ośmieszeniu i wykpieniu przeciwnika (fikcyjnego bądź realnego) przed słuchaczami.
- Argumentum ad populum - jest to argument odwołujący się do tłumu. Jest to argument typowo demagogiczny, ponieważ odwołuje się do instynktów (dumy, egoizmu) grupowych słuchaczy.
- Argumentum ad vanitatem - jest to argument odwołujący się do próżności słuchaczy.
- Argumentum ad verecundiam - jest to argument odwołujący się do poważania danej osoby, autorytetu. Często pojawia się w formie zacytowania znanej, poważanej osoby.
- Argumentum ad crumenam - jest to argument odwołujący się do interesów materialnych drugiej strony.

Można także wyróżnić takie typy argumentów, jak:

Ad rem - merytoryczne (temat)

Ad hominem - populistyczne (publiczność)

Ad personam - wycieczki osobiste (przeciwnik)

Wskazówki!

- Szeregujemy argumenty od prostych do złożonych, od znanych do nieznanymi.
- Ocena argumentów i uznawanie ich za silne albo słabe jest nieraz subiektywna. Mocny w naszym rozumieniu argument może się okazać słaby dla adresata.
- W wypadku gdy wywody przeciwnika opierają się na jednej tezie stosunkowo dobrze uzasadnionej, inne zaś twierdzenia nie mają większego znaczenia i są dodane „dla towarzystwa”, zabicie tezy zasadniczej zwalnia od rozprawy z drobniejszymi.
- Argument mocny na początek i szereg słabszych po nim dają czas przeciwnikowi na zmobilizowanie sił do przeciwnatarcia.
- Przy rozprawianiu się z argumentami przeciwnika najlepiej stopniowo je eliminować począwszy od najbardziej ogólnych do najbardziej konkretnych.
- Ogromne jest wzajemne oddziaływanie na siebie argumentów – jeżeli ktoś na początku mówił przekonująco a potem zaczął pleść głupstwa, rzadko kiedy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



26

Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

sluchacze bezstronnie oddziela mądrą argumentację od głupiej. Powiedzą raczej, że cała wypowiedz nie miała wielkiego sensu.

- W przypadku przeciwstawienia się jakiemuś stanowisku zazwyczaj wpiery zwalcza się poglądy przeciwnika, a następnie dopiero przedstawia się wyższość swojego stanowiska. Rozpocząć od relacji własnego stanowiska można wówczas, gdy poddajemy je pod osąd uczestników dyskusji i orzeczenie, które stanowisko nasze czy oponenta jest bardziej prawdopodobne albo słuszne.
- W wypadku wielu mocnych argumentów przeciwnika dobrze jest je rozdzielić i obalać kolejno. W stosunku do słabych nie warto tracić czasu na oddzielne przytaczanie kontrargumentów dla każdego z nich. Wystarczy, jeśli podzieli się je na grupy i rozprawi po kolei z każdą z nich.
- Atak jest tym silniejszy, obrona tym bardziej skuteczna, im więcej i to różnorodnych argumentów uzasadnia nasze stanowisko.



ANEKS

Ćwiczenie: Identyfikacja siebie, jako członka zespołu.

- 1) Jak nazywa się (mogę nazwać) zespół pracowników, którego jestem członkiem?
- 2) Skład zespołu
- 3) Cel pracy zespołu
- 4) W jaki sposób organizujemy nasze działania?
- 5) Jaki typ stosunków panuje pomiędzy nami a naszym kierownikiem?
- 6) Kto jest zainteresowany tym, abyśmy odnieśli sukces?
- 7) W jaki sposób rozwiązujemy pojawiające się problemy?
- 8) Jakie wartości są dla nas istotne?
- 9) Jakie korzyści wynikają dla członków zespołu z faktu przynależności do niego?
- 10) W jaki sposób utrzymujemy kontakty z otoczeniem?

