



Moduł zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zespołami rozproszonymi

Pakiet szkoleniowy dla kadry JST

Agnieszka Szwejkowska



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Autorka materiału

Agnieszka Szwejkowska

Redakcja merytoryczna

Dorota Jastrzębska

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

Katarzyna Gańko

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2021

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

<http://www.ore.edu.pl>

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](#) (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020.



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

Program szkolenia	4
Wstęp	6
Pięć kryteriów sukcesu w pracy zespołu według Patryka Lencioniego	6
Kluczowe czynniki sukcesu zespołu	7
Wyznaczanie celów w zespołach rozproszonych	9
Karta weryfikacji celu SMART	11
Lista sprawdzająca poziom przygotowania do wykonania zadania	11
Siatka celów	12
Model pola sił Kurta Lewina	13
Monitoring realizacji celu	14
Narzędzia do pracy online dla zespołów rozproszonych	16
Komunikacja zespołów rozproszonych	16
Facylitacja – definicja pojęcia	18
Zasady efektywnej komunikacji	21
Aktywne słuchanie	21
Narzędzia aktywnego słuchania	22
Informacja zwrotna jako narzędzie komunikacji	24
Motywacja pracowników w zespołach rozproszonych	27
Metoda motywacji błyskawicznej	27
Efektywność zespołu i zasady jej tworzenia	31
Podsumowanie – case study – praca w zespole rozproszonym	33
Bibliografia	37

Program szkolenia

Temat szkolenia: zarządzanie zespołami rozproszonymi

Cel ogólny: doskonalenie kompetencji pracowników samorządów w optymalizacji zarządzania zespołami rozproszonymi.

Cele szczegółowe:

- Ogólne wyzwania stojące przed zespołami rozproszonymi.
- Zasady zarządzania zespołami rozproszonymi.
- Proces zarządzania zespołami rozproszonymi: wyznaczanie celów, planowanie działań, monitorowanie działań, podsumowanie realizacji działań.
- Ogólne zasady komunikacji w zespołach rozproszonych.
- Dbanie o spójność zespołu rozproszonego.
- Dbanie o motywację w zespole rozproszonym.
- Aplikacje i narzędzia do pracy umożliwiające pracę zespołowi rozproszonemu: Asana, Trello, Slack, Nozbe, Zoom, Skype dla biznesu, Goggle doc., Signal, MS Teams.
- Dobre praktyki w pracy zespołów rozproszonych.

Treści szkolenia:

Dzień 1:

1. Pięć kryteriów sukcesu w pracy zespołu według Patryka Lencioniego.
2. Omówienie ogólnych zasad zarządzania zespołami rozproszonymi.
3. Wyznaczanie celów i zadań:
 - różnice pomiędzy celami a zadaniami,
 - zasada smart jako podstawowa strategia do wyznaczania celów.
4. Planowanie pracy zespołu rozproszonego:
 - zasady planowania pracy,
 - dobre praktyki w planowaniu pracy,
 - narzędzia do planowania zdalnego: Slack, Assana, Trello, Nozbe,
 - techniki pomocne w planowaniu zadań.
5. Monitoring realizacji celów i zadań.
6. Podsumowanie realizacji zadań i celów – zasady i dobre praktyki.

Dzień 2:

1. Komunikacja w zespole rozproszonym:
 - zasady skutecznej komunikacji,
 - zasady prowadzenia spotkań zdalnych,
 - przeszkody w komunikacji zespołów rozproszonych i sposoby radzenia sobie z nimi,
 - narzędzia do komunikacji zdalnej – Zoom, MS Teams, Skype dla biznesu,
 - narzędzia skutecznej komunikacji werbalnej – aktywne słuchanie, parafraza, klaryfikacja, podsumowanie,
 - feedback jako podstawowe narzędzie komunikacji.

2. Dbanie o spójność zespołu rozproszonego:
 - co czyni zespół zespołem?
 - przeszkody w rozwoju zespołu rozproszonego – jak sobie z nimi radzić, gdy wystąpią, co robić, aby przeciwdziałać ich wystąpieniu.
3. Motywacja członków zespołu rozproszonego:
 - rodzaje motywacji,
 - sposoby zwiększające motywację członków zespołu.
4. Dobre praktyki funkcjonowania zespołów rozproszonych

Czas trwania szkolenia: 2 x 6 godzin dydaktycznych

Metody pracy: szkolenie będzie prowadzone metodami aktywnymi 80% i pasywnymi 20%.

Metody aktywne wykorzystywane w trakcie szkolenia to: dyskusja grupowa, burza mózgów, prezentacja case study, ćwiczenia indywidualne, ćwiczenia w parach, ćwiczenia grupowe, feedback na bieżąco do wykonywanych przez uczestników zadań udzielany przez trenera.

Ćwiczenia będą zapraszały uczestników do osobistej refleksji, która następnie będzie weryfikowana w grupie. Dyskusja w grupie ma służyć również wypracowaniu ważnych rozwiązań dla tego konkretnego zespołu.

Metody pasywne to miniwykłady – które będą omówieniami treści merytorycznych przez trenera. Będą dostarczały uczestnikom niezbędnej wiedzy bez której nie jest możliwa realizacja materiału szkoleniowego.

Narzędzia/pomoce do wykorzystania podczas szkolenia online: platforma, pokoje interaktywnej, kwestionariusze w wersji elektronicznej, padlet i inne dostosowane do potrzeb grupy.

Wstęp

Zarządzanie zespołami rozproszonymi to prawdziwe wyzwanie dla każdego szefa. O ile łatwiej bowiem kierować zespołem, który skupia się na osiągnięciu celów i zadań w jednym miejscu, jednej konkretnej lokalizacji – głównej siedzibie firmy. Prościej jest wówczas planować pracę zespołu, organizować zasoby niezbędne do zrealizowania celów czy motywować i wspierać zarówno cały zespół, jak i poszczególnych jego członków. Samo pojęcie „zespół rozproszony” wydaje się klasycznym oksymoronem¹, bo jak można zarządzać zespołem rozproszonym, czy nie kłóci się to z samą ideą zespołu? Czym różni się sposób zarządzania „zwykłym” zespołem od tego „rozproszonego”? Jak kierować ludźmi znajdującymi się poza macierzystą lokalizacją?

Praca z wykorzystaniem zespołów rozproszonych ma wiele zalet: pozwala na rekrutację profesjonalistów w ramach całej organizacji lub nawet poza nią, likwiduje ograniczenie korzystania wyłącznie z osób z jednego biura czy kraju. Umożliwia czerpanie z dużo większych zbiorów doświadczeń i kreatywności oraz pozwala na elastyczną rozbudowę zespołu pod kątem pojawiających się zadań. Nie bez znaczenia pozostaje również dostosowanie do zmian pokoleniowych współczesnych pracowników, gdzie pokolenie Y i Z, bardzo często wskazuje jako element motywujący możliwość pracy przy różnorodnych projektach z możliwością jej wykonywania z domu, czyli home office.

Oczywiście poza zaletami taka organizacja zespołu stwarza sporo wyzwań związanych z zarządzaniem. Do największych należą te z obszaru komunikacji, synchronizacji pracy wszystkich członków zespołu oraz bieżącego kierowania, rozliczania i motywowania.

Pięć kryteriów sukcesu w pracy zespołu według Patryka Lencioniego

Patrick Lencioni w 2005 r. przedstawił swój **model pracy efektywnych zespołów**, który ukazał się pod nazwą „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”. Jako menedżer, dyrektor i ostatecznie wiceprezes miał doświadczenie w zarządzaniu zespołami szczególnie w obszarze IT (dwie organizacje, z którymi związał się na dłużej w swojej karierze to Oracle i Sybase). Jako konsultant i doradca dla menedżerów firm z listy Fortune 500 (AT&T, Bechtel, Boeing, Cisco, Microsoft, Barnes & Noble, SAP, General Mills) jak również wielu instytucji charytatywnych oraz zespołów sportowych potwierdził uniwersalność swojego podejścia budowania efektywnych zespołów zawodowych.

Podejście Lencioniego do budowania efektywności zespołów sprawdza się szczególnie w naszym kraju, gdyż mocno wskazuje kluczowe ograniczenia w pracy zespołowej, które nieświadomie wywołują u nas doświadczenia i lata historii. Kultura folwarku, o której ostatnio sporo wspomina Jacek Santorski, jest w naszym kraju jednym z kluczowych ograniczeń dla pracy zespołowej. I chociaż osobiście nie do końca zgadzam się ze stwierdzeniem, że taka kultura ma się u nas bardzo dobrze, to jednak nie można zaprzeczyć, że w większości organizacji i zespołów możemy często spotkać elementy dla niej charakterystyczne i jednocześnie niszczące efektywność pracy zespołowej.

Według Lencioniego to nie finanse, ani planowanie, ani metodyka, ale właśnie **praca zespołowa decyduje o sukcesie organizacji**.

¹ Oksymoron – metaforyczne zestawienie wyrazów o przeciwstawnym, wykluczającym się wzajemnie znaczeniu, np. gorzkie szczęście, gorący lód, zimne serce.

Kluczowe czynniki sukcesu zespołu

Zaufanie w zespole

Jeśli w firmie brakuje zaufania, pracownicy nie są pewni swojej pozycji i działań. Przebywają w miejscu pracy, walcząc z ciągłą obawą przed odstąpieniem jakichkolwiek uchybień czy słabości – niepewnością w związku z podejmowaniem decyzji i wyrażaniem swojego zdania na forum. Menadżer traci wtedy szansę na uzyskanie cennych wskazówek, bezpośrednio od pracowników, odnośnie do prowadzonych projektów, zadań i ogólnej współpracy.

Możliwość ujawnia własnego zdania, stanowiska bez obawy o konsekwencje

Konsekwencją braku zaufania staje się kolejna, poważna dysfunkcja: jest to strach przed potencjalnym sporem wśród członków zespołu. Pracownicy nie wyrażają swojego zdania, szczególnie jeśli jest ono odmienne w stosunku do innych. Obawiają się konfrontacji, unikają komentarzy lub wyrażają się na dany temat wymijająco, przytakują

Zaangażowanie

Obawa przed konfliktem i bierna akceptacja narzuconych warunków współpracy skutkuje brakiem zaangażowania w powierzone obowiązki. Członkowie zespołu nie czują się związani z celami, jakie wyznacza firma, i choć oficjalnie okazują chęć do pracy i godzą się na wszystko, to ich zaangażowanie jest praktycznie znikome.

Wspólna odpowiedzialność za wyniki

Członkowie zespołu nie widzą lub nie rozumieją celu swoich działań, nie motywują się nawzajem, mają również opory w rozwiązywaniu zaistniałych problemów i identyfikowaniu się z przedstawionymi celami projektów.

Dbłość o wyniki

Od wyników wykonywanych projektów zależy los firmy, jednak brak dbałości o przebieg pracy skutkuje słabym wynikiem lub porażką. Każdy niezainteresowany wynikami członek zespołu w tym momencie kieruje się własnymi interesami, nie kierując ich na potrzebę grupy i firmy.

Oto rozwiązania ulepszające współpracę zespołu:

Zaufanie – zwróć uwagę na:

- konstruktywną informację zwrotną,
- udzielanie wsparcia w określonych inicjatywach,
- uważne i empatyczne słuchanie,
- oferowanie drugiej szansy przy popełnionych błędach, pozwolenie na wyciągnięcie wniosków,
- pozwolenie na przejęcie inicjatywy w wykonywaniu określonych zadań,
- przyjazne i pozytywne nastawienie do pracowników.

Obawę przed konfliktem można rozwiązać następującymi działaniami:

- prowadzenie regularnych spotkań w trakcie których każdy ma prawo wypowiedzieć się na dany temat,

- zbudowania luźnej choć konstruktywnej atmosfery,
- możliwość dyskusji na określony temat, monitorowanych przez lidera,
- uświadamianie zespołowi, że dobrze rozwiązany konflikt, służy rozwojowi członków grupy, jak i całej firmy.

Oto rozwiązania podnoszące zaangażowanie pracowników w powierzone obowiązki:

- otwartość na wypowiedziane zdanie członków zespołu,
- wspólna burza mózgów, podczas określania celów biznesowych,
- jasny, sprecyzowany i zrozumiały cel oraz zasady współpracy (kontraktowanie),
- ustalenie konkretnego terminu pracy i przestrzeganie zasad (jako lider bądź wzorem dla członków zespołu),
- informuj, jakie są zalety pracy grupowej i co możecie wspólnie jako zespół.

Ćwiczenie indywidualne: diagnoza kondycji naszego zespołu

Poniżej znajduje się materiał do pracy indywidualnej. Przeczytaj go i odpowiedz sobie na zamieszczone w nim pytania. Przygotuj się do dyskusji na forum na ten temat.

Dysfunkcje	Cechy dobrego zespołu	Pomocne pytania osobiste
Brak zaufania	Zaufanie osobiste	Ufacie sobie jako ludzie, nie tylko jako pracownicy? Wiecie o sobie coś więcej niż tylko kwestie zawodowe?
	Zaufanie profesjonalne	Przekazując zadanie, macie pewność, że będzie wykonane dobrze i na czas? Ufacie, że gdy ktoś popełni błąd, przyzna się do tego?
Obawa przed konfliktem	Otwarta komunikacja	Konflikt jest potrzebny – wiedzą o tym ludzie z Waszego zespołu? Majcie odwagę, by otwarcie mówić o trudnych sprawach?
	Informacja zwrotna	Jak w waszym zespole działa system stałego udzielania sobie informacji zwrotnej? Informacja opiera się na faktach? Jest dostarczana na bieżąco?
Brak zaangażowania	Zaangażowanie w podejmowanie decyzji	Czy czujecie się autentycznie zapraszani do współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji? Działa u was zasada „nic o nas bez nas”?
	Zaangażowanie w realizację jasnego celu	Czy – gdy cel jest jasny – wszyscy „wiosłujecie w tę samą stronę”? Widać Wasze autentyczne zaangażowanie?
Brak odpowiedzialności	Odpowiedzialność osobista	Czy każdy z członków Waszego zespołu czuje się osobiście odpowiedzialny za swoje zadania? Aktywnie poszukuje sensu i celu swoich zadań?

	Współodpowiedzialność	Czy każdy z członków waszego zespołu czuje odpowiedzialność za zadania innych członków zespołu? Czy patrzy dalej niż tylko swoje biurko/maszyna?
Brak nastawienia na wyniki	Monitorowanie postępów	Jak działa u was system regularnej kontroli postępów zarówno poszczególnych osób, jak i całego zespołu?
	Nastawienie na wyniki	Otrzymujecie i wykorzystujecie do poprawy pracy informacje od klientów wewnętrznych i zewnętrznych? Potraficie świętować sukcesy, a porażkę potraficie nazwać porażką?

Wyznaczanie celów w zespołach rozproszonych

To szczególnie wrażliwy punkt w przypadku zespołów rozproszonych, ponieważ komunikacja w nich nie może być tak bezpośrednia i codzienna jak w przypadku zespołu, który zajmuje ten sam pokój i w każdej chwili może porozmawiać na temat realizowanego projektu. W przypadku zespołu rozproszonego warto **jasno zakomunikować zadania na kilku poziomach**. Należy:

- Jasno przedstawić wizję celu projektu – „do czego zmierzamy?”.
- Jasno określić kluczowe role członków zespołu, czyli kto jest ekspertem od jakiej dziedziny i za jaki obszar bierze główną odpowiedzialność.
- Cel projektu warto rozbić na kamienie milowe projektu (milestones).
- Milestones zaś na zadania (tasks) dla poszczególnych członków zespołu.

Zarówno cel projektu, jak i kamienie milowe czy też zadania, powinny być określone poprzez parametry, takie jak:

- Czas wykonania: powinny być osadzone w czasie, czyli wszyscy członkowie zespołu powinni wiedzieć, do kiedy określony element należy dostarczyć.
- Produkty: co zostanie dostarczone w ramach wykonania danego etapu projektu.
- Osoby odpowiedzialne: kto odpowiada za wykonanie określonego etapu.

Już na etapie definiowania celów i podziału zadań warto sprawdzić, jak swoje zadania rozumieją poszczególne osoby z zespołu, np. prosząc każdą z nich o podsumowanie celu zespołu i swojej roli.

Cel to stan przyszły pożądaný.

Dążenie do celu to wykonywanie nowych działań, dzięki którym go osiągniemy. To wymusza zmianę dotychczasowego stanu i sposobu zachowania. W ten sposób się uczymy, rozwijamy, zmieniamy.

Oczywiście z pomocą przychodzi SMART, pomocna technika wyznaczania celów.

Reguła SMART do wyznaczania celów

- S – czyli specyficzny – cel musi być opisany w sposób konkretny, precyzyjny. Oznacza, to że musi określać konkretny rezultat (wynik) działania, np. **przygotowanie do wykonywania zadań na stanowisku kierownika wydziału.**
- M – czyli mierzalny – miara celu sprawia, że możemy określić w bardzo jednoznaczny sposób, czy cel zostanie osiągnięty, czy też nie, np. **przygotowanie do wykonywania najważniejszych zadań na stanowisku kierownika wydziału.**
- A – czyli ambitny, ale zarazem akceptowalny – to element o charakterze bardzo indywidualnym. To, co dla jednej osoby jest ambitne, dla innej nie musi. Sztuka wyznaczenia ambitnego celu, ale zarazem takiego, który jest w zasięgu realizatora, wymaga doskonałej znajomości swojego zespołu – głównie od strony posiadanych kompetencji, np. **przygotowanie do wykonywania najważniejszych zadań na stanowisku kierownika wydziału na bardzo wysokim poziomie.**
- R – czyli realny – realność celu odnosi się przede wszystkim do zasobów oraz wpływu na dany cel. Jeżeli nie posiadamy określonych zasobów lub nie mamy wpływu na realizację celu, przestaje on być realny. Realne cele to takie, która można osiągnąć za pośrednictwem dostępnych dla danej osoby zasobów, wiedzy, umiejętności, kompetencji. Trzeba tutaj sprawdzić – idąc za powyższym przykładem – czy ten cel da się zrealizować w wyznaczonym czasie. Jeśli nie, to trzeba go przeformułować, np. **przygotowanie do wykonywania 3 najważniejszych zadań na stanowisku kierownika wydziału na bardzo wysokim poziomie.**
- T – czyli terminowy. Termin realizacji celu jest jednym z najłatwiejszych do zidentyfikowania, a zarazem najistotniejszym elementem modelu SMART, np. **przygotowanie do wykonywania 3 najważniejszych zadań na stanowisku kierownika wydziału na bardzo wysokim poziomie w czasie do 30 lipca 2021 r.**

Ćwiczenie w parach i dyskusja grupowa

Zdecydujcie, o jakim celu dotyczącym Waszej pracy będziecie dyskutować.

Określcie ten cel. Poniżej znajduje się tabela z pytaniami. Zgodnie z nimi sprawdźcie, czy cel który macie wyznaczony, spełnia kryteria SMART. Zróbcie to w parach, dyskutując i zmieniając, jeśli zajdzie taka potrzeba brzmienie celu. Przygotujcie się do prezentacji wyników pracy na forum.

Zakończcie dyskusję grupową, decydując o końcowym brzmieniu Waszego celu.

Karta weryfikacji celu SMART

Cel:

Cecha celu	Pytania	Opis
S PECYFICZNY	Co dokładnie chcesz osiągnąć? Jaki to ma przynieść efekt?	
M IERZALNY	Skąd będziesz wiedzieć, kiedy osiągniesz ten cel? Po czym poznasz, że cel został osiągnięty? Wskaźniki osiągnięcia celu.	
A MBITNY	Dlaczego jest to ważne? Co możesz tym zmienić? Jak możesz się rozwinąć dzięki temu? Czym będzie się to różnić od tego, co już masz?	
R EALISTYCZNY	Jakich potrzebujesz do tego zasobów? Kto może Ci pomóc?	
T ERMINOWY	Kiedy chcesz zakończyć działania? Kiedy mają być odczuwane efekty? Jak możesz to rozplanować w czasie?	

Lista sprawdzająca poziom przygotowania do wykonania zadania

Ćwiczenie indywidualne i dyskusja grupowa

Wybierzcie i określcie jedno z waszych zadań ale nie celów, które chcecie omówić w ramach tego ćwiczenia. Odpowiedzcie sobie na pytania z listy poniżej. Przygotujcie się do dyskusji grupowej po refleksji osobistej.

Lista sprawdzająca poziom przygotowania do wykonania zadania

1. Na czym konkretnie ma polegać moje zadanie?
2. Co muszę zrobić i na ile to, co mam wykonać zależy ode mnie, a na ile jest zależne od innych?
3. Co będzie produktem mojej pracy? Jakie będą poszczególne produkty mojej pracy?
4. Kiedy mają być dostarczone poszczególne produkty?
5. Jaka jest moja rola w tym zadaniu?
6. Co mogę mówić/robić, żeby sobie ułatwić pracę?
7. Z kim będę współpracować w wykonaniu tego zadania?
8. Jakie są zasady naszej współpracy?
9. Jakie zachowania w ramach naszej współpracy są niedopuszczalne?
10. Kto tu jest/będzie szefem?
11. Komu i kiedy mam raportować poszczególne zadania?
12. Jak będzie wyglądał monitoring naszej wspólnej pracy?
13. Co będzie produktem finalnym – realizacją celu?
14. Jak zakończy się moja praca nad tym zadaniem?

15. Jak zostaną oceniony po realizacji tego zadania – jakie są kryteria oceny?
16. Na ile ważnym elementem tego zespołu będę?
17. Kto mi pomoże w realizacji tego zadania?
18. Czy mam wszystkie zasoby do wykonania tego zadania?

Siatka celów

Ćwiczenie indywidualne do dyskusji grupowej

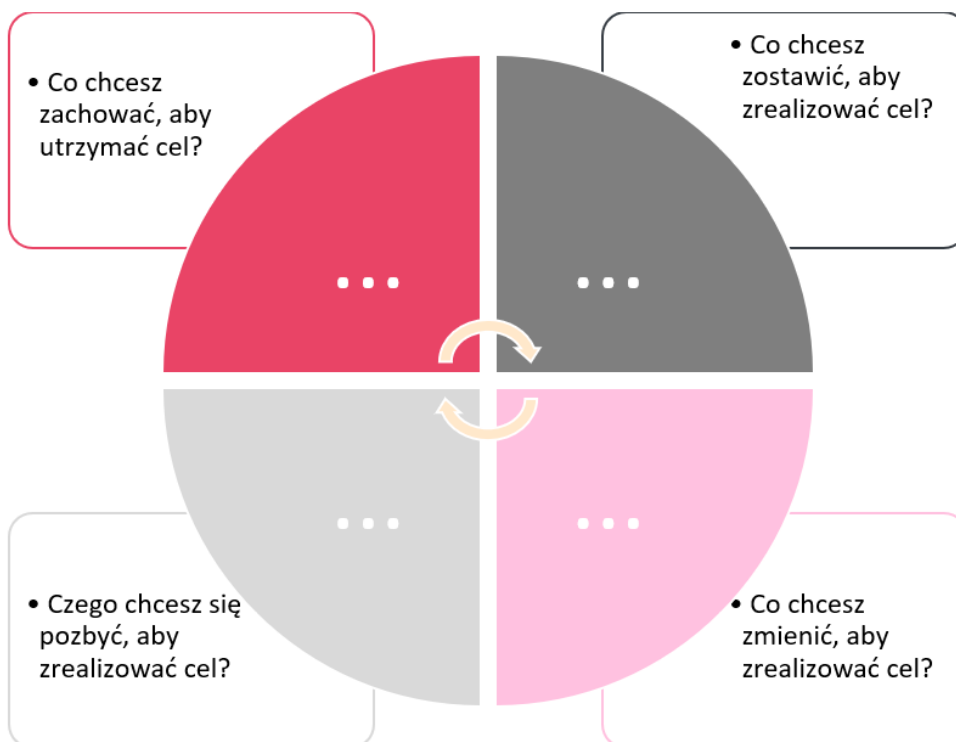
Do weryfikacji założonych celów i lepszego przygotowania do ich realizacji może pomóc narzędzie „Siatka celów”.

Jak pracujemy z tym narzędziem?

Wybieramy sobie cel, który będziemy realizować i odpowiadamy sobie na pytania co już mamy aby ten cel zrealizować a czego nie mamy aby ten cel zrealizować.

Jak rozumieć pojęcie co już mamy/czego nie mamy? Należy tutaj zastanowić się nad wszystkimi zasobami niezbędnymi do realizacji celu. Zasobem są: narzędzia, czas, ludzie, kompetencje, relacje, przestrzeń, specyficzne procesy, specyficzne umiejętności, specyficzna wiedza.

Mój cel to:



Model pola sił Kurta Lewina

Teoria pola sił (*Force-Field Theory*) Kurta Lewina zakłada, że każde zachowanie jest wypadkową działania sił dwojakiego rodzaju: napędowych i hamujących. Siła napędowa może prowadzić do wzrostu efektywności, jednakże w niektórych przypadkach może wywołać wzrost sił hamujących.

Zasada współistnienia sił hamujących i napędowych jest kluczowa w procesie każdej zmiany zachowania, nawyku, postawy. Każdemu naciskowi mającemu skłonić do zmiany zachowania towarzyszą naturalne siły zmierzające do zachowania *status quo* i opierania się wprowadzeniu nowych wzorców zachowań. Znajomość tego mechanizmu i uwzględnienie jego istnienia jest podstawą zaplanowania efektywnego programu wdrażania zmian.

Zgodnie z modelem Lewina, im mocniejszy nacisk, tym większy opór. Dlatego też najskuteczniejszym sposobem przewyższania oporu jest skoncentrowanie się na wyeliminowaniu lub przynajmniej osłabieniu obaw i zastrzeżeń strony opierającej się. Zamiast planu „jak wzmocnić moją argumentację?” jest tu potrzebny plan „jak poznać i rozwiązać lub zmniejszyć jego zastrzeżenia i obawy?”.

Ćwiczenie indywidualne z dyskusją grupową

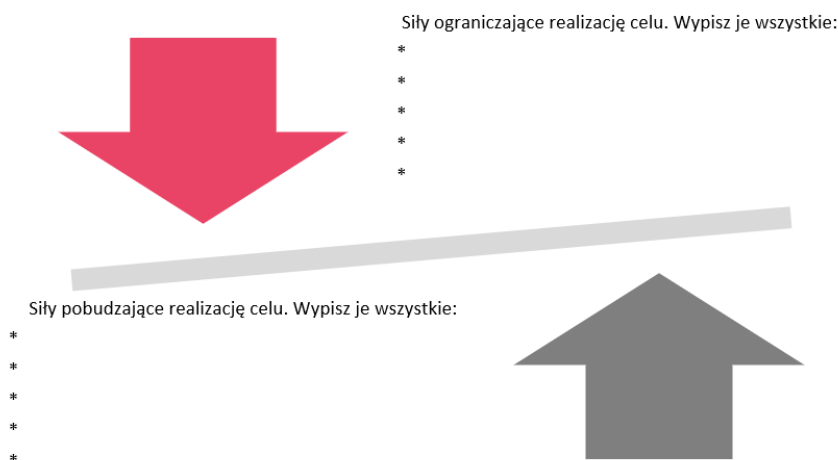
Wypełnij diagram indywidualnie i przygotuj się do omówienia go na forum grupy.

Aby zaplanować dobrze realizację celu, warto odpowiedzieć sobie na pytanie, co nam pomoże w realizacji celu, a co nam może przeszkodzić.

Warto wziąć tutaj pod uwagę warunki, otoczenie zewnętrzne: zasoby zewnętrzne, innych ludzi, sytuację zewnętrzną, inne procesy, narzędzia, pracowników, grupy społeczne, procedury, zasady.

Istotne będą także warunki wewnętrzne, czyli to, czym dysponuje pojedyncza osoba, realizując ten cel: kompetencje, umiejętności, nawyki, relacje, narzędzia, czas, zaangażowanie w inne działania i projekty.

Tutaj wpisz cel, który chcesz zrealizować.....



Monitoring realizacji celu

Monitoring w pracy zespołów rozproszonych jest najważniejszym procesem umożliwiającym skuteczne i efektywne ich realizowanie.

Zasady kluczowe:

- Wszyscy z zespołu rozproszonego mają dostęp do potrzebnej im informacji niezbędnej z punktu widzenia realizacji ich celu i zadania.
- Wszyscy z zespołu rozproszonego są współodpowiedzialni za regularne uzupełnianie danych niezbędnych do monitoringu.
- Wszyscy z zespołu rozproszonego pracują w oparciu o dane znajdujące się we wspólnym dokumencie lub narzędziu, które jest zrozumiałe dla wszystkich i którym wszyscy potrafią się posługiwać.
- Każdy zna swoje zadanie do wykonania w ramach realizacji celu.
- Każdy zna zależności pomiędzy jego zadaniem a ogólnym realizowaniem celu.
- Każdy wie, w jaki sposób jego praca i odpowiedzialność przyczyni się do realizacji celu.

Przy określaniu zadań do realizacji zespół rozproszony powinien uzyskać i zestawić ze sobą kilka istotnych informacji dotyczących:

- efektu, rezultatu – czyli jasnego określenia tego, co jest do zrobienia, w podziale na rodzaje zadań (własne, zlecane, zespołowe, powszechne...);
- zasobów ludzkich – czyli określenia, kto ma odpowiadać za wykonanie, kto ma realizować zadania, kto ma kontrolować ich wykonanie i według jakich kryteriów;
- terminu realizacji – etapów, które pozwolą ustalić stopnie realizacji zadań;
- zakresu prac – z ustaleniem, co jest potrzebne do ich realizacji, jakie materiały i środki finansowe są niezbędne (kosztorysy, kalkulacje kosztów itp.);
- sposobu raportowania i jego częstotliwości – tak, aby umożliwić precyzyjną ocenę sytuacji;
- zagrożeń, niebezpieczeństw (rodzajów ryzyka) – które mogą spowodować nieosiągnięcie założonego efektu, rezultatu (np. brak środków od instytucji zarządzającej, zmiana wytycznych, zmiana pracowników, katastrofy naturalne, zaniedbania, zmiana realiów prawnych, wymagań itp.).

Wskaźniki, które warto wziąć pod uwagę, potrzebne z punktu widzenia realizacji celu:

- produktu (w jednostkach fizycznych lub finansowych) – odzwierciedlają produkty materialne i usług, które otrzymuje beneficjent w wyniku realizacji zadania – stanowią więc one bezpośrednią konsekwencję działań w ramach realizacji poszczególnych zadań;
- rezultatu – mierzą efekty (skutki) uzyskane w wyniku działań objętych zadaniem, realizowanych za pomocą odpowiednich wydatków;
- oddziaływania – odzwierciedlają długofalowe konsekwencje realizacji zadania. Mogą one mierzyć bezpośrednie skutki wdrażania zadania, ale ujawniające się po dłuższym okresie. Mierniki oddziaływania odnoszą się czasem do wartości, które tylko w części są efektem realizacji zadania (na efekty wpływają także inne, zewnętrzne czynniki);
- skuteczności – mierzą stopień osiągnięcia założonych celów – mogą mieć one zastosowanie na wszystkich szczeblach klasyfikacji zadaniowej;

- efektywności – mierzą zależność pomiędzy nakładami i osiągniętymi efektami (wynikami).

Z wymienionych grup mierników w świetle przedstawionych kryteriów największą wagę przypisuje się miernikom skuteczności i efektywności.

Ostatecznie wartość poznawcza i przydatność praktyczna mierników służących do oceny stopnia realizacji celu uzależniona jest od takich walorów, jak:

- adekwatność, a więc ściśle odzwierciedlenie celu, któremu realizacja zadania będzie służyć;
- akceptowalność przez jednostki realizujące dane zadanie;
- wiarygodność i zrozumiałość dla osób nieposiadających szczegółowej znajomości problemu;
- łatwość monitorowania;
- efektywność jako relacja poniesionych kosztów do uzyskanych efektów informacji;
- spójność z miernikami określonymi dla innych poziomów klasyfikacji budżetowej w układzie zadaniowym.

Dobre praktyki we współpracy zespołów rozproszonych²

Poniżej znajduje się dobra praktyka z pracy zespołu rozproszonego w firmie At Media sp. z o.o.

Najważniejsze dla rozwoju i skutecznego działania zespołu były:

- Różnorodność w zespole – każdy członek zespołu znał swoje atuty i potrafił je właściwie wykorzystać.
- Stosowanie zasady jeden za wszystkich wszyscy za jednego wykształciło kulturę wzajemnej pomocy jako przeciwieństwo rywalizacji.
- Rola lidera – szef stał się koordynatorem, realizował swoje zadania wykorzystując styl zarządzania partnerski. Marginalnie wykorzystywał zachowania instruujące.
- Strategia efektywnej komunikacji – regularne spotkania z ludźmi na mostku kapitańskim, wzajemna wymiana informacji w zespole, mówienie jednym głosem o sprawach ważnych, przekazywanie informacji ważnych bezpośrednio przez menedżerów.
- Inwestycje ze strony organizacji – wzmocnienie zespołu w potrzebne kompetencje i narzędzia.
- Nagradzanie ponadprzeciętnego zaangażowania – odpowiednio skonstruowane systemy motywacji wzmacniają zarówno za działania przyczyniające się do realizacji zadania, ale ponadprzeciętne, wykraczające poza to, co jest przyjętym standardem, jak i za działania na rzecz współpracy zespołowej.
- Proaktywność w podejściu do sposobu rozwiązywania problemów, również tych pojawiających się poza zespołem.
- Kultura zespołowości w całej firmie. Ważnymi jej elementami były dostępność informacji, dzielenie się wiedzą, liczne spotkania informacyjne, partnerski spersonalizowany sposób traktowania pracowników.

² Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zborek M., (2011), *Zespoły po polsku. House of skills* Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Narzędzia do pracy online dla zespołów rozproszonych

Poniżej znajduje się lista narzędzi pomagających w pracy online dla zespołów rozproszonych, użytecznych przy projektowaniu, planowaniu, monitorowaniu pracy:

- Asana – więcej informacji o narzędziu – <https://asana.com/>
- Trello – <https://trello.com/pl>
- Nozbe – <https://nozbe.com/pl/>
- Slack – <https://slack.com/intl/en-pl/>

Komunikacja zespołów rozproszonych

O tym, że najczęstszymi przyczynami braku skuteczności i nieporozumień między ludźmi są głównie różnice w wyznawanych przez nich poglądach, wie prawdopodobnie każdy z nas. Wiele osób uważa, że wyznawane przez nie zasady są najlepsze, a sądy najtrafniejsze, niektórzy budują fortece własnych przekonań i nastawień i dalej ani rusz... Zdarza się też, że konflikty wynikają z pomyłek, odmiennych interpretacji i konfliktu interesów oraz ... innych przyczyn, które można długo wymieniać. Pytanie tylko – po co? Może zamiast skupiać się na przyczynach, zastanówmy się nad tym, co się dzieje, kiedy ludzie działają efektywnie, współpracują ze sobą i co warto zrobić, aby ten proces utrzymać „na zawsze”. No a jeśli nie „na zawsze” – to co robić, kiedy nie jest skuteczny i gdy chcemy go zmienić.

Świadome budowanie kultury opartej na efektywnej wymianie informacji to stworzenie warunków pracy, w których:

- pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje, tzn. jaką pracę mają wykonać;
- pracownicy wiedzą, jak tę pracę wykonują w odniesieniu do norm i innych pracowników;
- pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę i mają większą motywację;
- występuje mniej sytuacji kryzysowych w organizacji.

Co bardzo ważne, należy oddzielić wyniki pracy od oceny produktywnych i zachowań ludzi w sytuacjach zawodowych. Rzadkością jest bezpośredni związek pomiędzy zachowaniem pracownika a wynikami jego pracy. Zwykle warunki fizyczne, wydarzenia zewnętrzne i zachowanie innych pracowników ma również wpływ na otrzymane rezultaty.

Opis kompetencji: Komunikacja

Definicja: Zdolność do jasnego i precyzyjnego wyrażania się, właściwe rozumienie wypowiedzi innych osób, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami. Kluczowe pytanie: W jakim stopniu osoba sprawnie komunikuje się z innymi pracownikami i interesariuszami firmy oraz w jakim stopniu wspiera i rozwija takie zachowania u innych osób?

Pytania, jakie warto sobie zadawać, ćwicząc komunikację:

1. Czy to, co mówisz, można zrealizować?
2. Czy to, co mówisz, jest precyzyjnie sformułowane?
3. Czy to, co mówisz, jest pozytywnie sformułowane?
4. Czy to, co mówisz, jest komunikatem dla Ciebie, czy dla rozmówcy?
5. Czy to, co mówisz, jest czytaniem w myślach, czy opisem mierzalnych faktów?
6. Czy to, co mówisz, opisuje, co czujesz, czy atakuje drugą stronę?

7. Czy to, co mówisz, dotyczy osoby, czy jej zachowań?
8. Czy to, co mówisz, jest bezpośrednie, czy ma ukrytą intencję?

Ćwiczenie indywidualne z dyskusją grupową

Diagnoza komunikacji

Kompetencja komunikacja oznacza aktywne działanie w zakresie nadawania i odbierania wypowiedzi ustnych i pisemnych w celu uzyskania zgodności pomiędzy intencją nadawcy i interpretacją odbiorcy. Skuteczna komunikacja wymiana myśli pomiędzy osobami z zastosowaniem środków przekazu i technik komunikacyjnych.

Odpowiedz na pytania stosując poniższą skalę oceny własnych zachowań:

- 1 – zdecydowanie nie zgadzam się,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam

W jakim stopniu:

- Dokładasz starań w celu zrozumienia punktu widzenia innych osób?
- Poszukujesz możliwości wymiany informacji?
- Rozwiązujesz problemy i usuwasz bariery ograniczające komunikację?
- Korzystasz z umiejętności, pomysłów i opinii innych oraz prosisz o ich wsparcie nie tylko, by zyskać ich aprobatę, ale by poprawić efektywność działań w firmie?
- Otwarcie rozmawiasz o problemach dotyczących komunikacyjnych, które mogą być niewygodne lub trudne do poruszenia?

Komunikacja NIE oznacza, że:

- Komunikujesz się tylko z określoną grupą ludzi (np. bo ich lubisz)
- Słuchasz, bo tak należy.
- Słuchasz, ale nie słyszysz, bo koncentrujesz się na tym, co chcesz powiedzieć.
- Prosisz innych o opinie, ale nie zamierzasz jej wykorzystać ani uwzględnić
- Zrzucasz odpowiedzialność za trudności komunikacyjne za innych pracowników firmy.

Z pewnością w komunikacji z zespołami rozproszonymi potrzebna jest specyficzna kompetencja komunikacyjna – **facylitacja**.

Facylitacja – definicja pojęcia

Facylitacja (od fr. faciliter – ułatwiać) oznacza wspieranie i ułatwianie procesu komunikacji w grupie.

Facylitacja to proces, w którym jedna osoba pomaga innym w realizacji zamierzonych celów i podnosi jakość wspólnej pracy.

Podstawowym założeniem facylitacji jest **pomoc grupom w znalezieniu ich własnych odpowiedzi na postawione wcześniej pytanie³**.

Facylitacja nie jest doradztwem ani moderowaniem!

Facylitator(ka) – kto to taki?

To osoba, która jest niezależna, neutralna i co ważne – akceptowana przez wszystkich członków grupy. Jest pozytywnie nastawiona na ludzi i współpracę z nimi.

Pomagając w osiągnięciu celów wyznaczonych do realizacji przez grupę, facylitator(ka):

- definiuje problemy, które trzeba rozwiązać;
- ułatwia znajdowanie nowych, ciekawych rozwiązań;
- buduje odpowiednią, bezpieczną atmosferę w grupie;
- ułatwia przepływ informacji w grupie;
- dba o wspólne rozumienie przez grupę celów, które ma ona osiągać;
- dba o wszystkich członków grupy „zbiorowo” oraz o każdego jej członka indywidualnie;
- wspiera osiągnięcie wartościowych wyników;
- dba o wzajemny szacunek w grupie;
- jest ostrożna w wyrażaniu i narzucaniu innym własnych opinii;
- na bieżąco reaguje na potrzeby grupy i stylu jej pracy;
- modeluje i wprowadza nowe standardy pracy grupowej;
- przekazuje grupie odpowiedzialność za osiągnięte wyniki – grupa dzięki facylitacji samodzielnie znajduje najlepsze dla siebie rozwiązania.

Facylitator jest też osobą, która przewodniczy w procesie uczenia się grupy!

Podsumowując, facylitator(ka) w pracy z grupą dba o osiągnięcie złożonych celów, proces w trakcie którego grupa ten cel osiąga oraz o ludzi w tej grupie pracujących.

O co zadbać w procesie facylitacji?

- **Buduj atmosferę w grupie.** Gdy przystępujesz do facylitowania, ważne jest zbudowanie i utrzymywanie bezpiecznego i otwartego na wymiany poglądów środowiska. Pomiedzy różniącymi się między sobą osobami warto poszukać podobieństw, aby móc na tym budować podstawy do porozumienia, osiągnięcia celów. Facylitator tworzy atmosferę, w której każdy bez obaw dzieli się swoim zdaniem, nie narzucając go pozostałym nie urażając ich przy tym.
- **Buduj energię i zapał w grupie.** Dobrej atmosferze sprzyja stosowanie języka pozytywnów (np.: co robić? co jest pożądane? co jest pozytywne? czego chcemy? zamiast: czego nie robić? co nie jest pożądane? czego nie należy robić).

³ Za stroną <http://www.facylitacja.com>.

- **Zadbaj o prawa członków grupy.** Podstawą prowadzenia facylitacji są równe prawa każdego, pełne zaangażowanie, poszukiwanie porozumienia i docenianie różnorodności, jaka pojawia się w czasie pracy grupy.
- **Bądź przygotowany do facylitacji.** Poznaj kolejne kroki procesu, który będzie prowadzony z grupą. Aby go skutecznie realizować, od początku do końca bądź przewodnikiem uczestników w przechodzeniu przez te kolejne etapy.
- **Słuchaj i analizuj.** Facylitator musi bardzo uważnie przesłuchiwać się dyskusji i umiejętnie, szybko analizować, porównywać pojawiające się komentarze tak, aby na bieżąco formułowane pytania wspomagały zarządzanie dyskusją grupy.
- **Obserwuj i reaguj.** Podczas sesji facylitator uważnie obserwuje grupę i szybko wychwytuje objawy napięć, znużenia lub obniżenia zaangażowania, aby zawczasu na nie zareagować i nie dopuścić do dysfunkcji w zachowaniu grupy.

Komunikowanie trudnych decyzji

Jak komunikować decyzje, które budzą opór, spotykają się z niechęcią, niezadowolaniem pracowników?

Algorytm/recepta:

Zapowiedz cel rozmowy

- Zakomunikuj decyzję w prosty, jasny sposób.
- Zadbaj o ton głosu mów wolno, stanowczo, mocno, nawiązuj kontakt wzrokowy.
- Uzasadnij decyzję krótko podając argumenty, z akcentem na argumenty.
- Stosuj technikę zdartej płyty: nie wchodź w dyskusję, nie polemizuj, nie przedstawiaj kontrargumentów.
- Stosuj parafrazę z techniką zdartej płyty: słuchaj i nie zmieniaj zdania.
- Jeśli trzeba, stosuj techniki negocjacji opartych na interesach nie stanowiskach.

Jak możesz zacząć:

- To jest dla mnie trudna rozmowa.
- Nie jest mi łatwo zakomunikować Państwu tą decyzję.
- Obawiam się Państwa reakcji na to, co powiem.
- Długo się nad tym zastanawiałem i rozważałem różne możliwości.
- Chcę, aby Pan wiedział, że jest Pan dla mnie ważnym członkiem zespołu i zależy mi na Pańskiej motywacji i zaangażowaniu.

Ćwiczenie w parach z omówieniem na forum

Poniżej znajdziesz opis trudnej sytuacji – Twoim zadaniem jest przygotowanie scenariusza rozmowy, który pomógłby skomunikować się tym dwóm osobom.

Case study

- Szefie, muszę szybko dostać zgodę na dodatkowego pracownika, bo inaczej zawalimy plany.
- Panie Mietku, rozumiem pana trudną sytuację. Ja mimo tego na pewno takiej zgody nie wyrażę. Już pana informowałem, żadnych dodatkowych etatów nie będzie.
- No ale przecież nie wyrobię się ze wszystkimi zadaniami, a moi ludzie się wykończą.
- Ja rozumiem, że obawia się pan o wykonanie zadań i zdrowie pana ludzi, ale ja swojej decyzji nie zmienię.
- Szefie czuję się bardzo rozczarowany taką postawą pana i firmy oraz tym, że pan nie rozumie podstawowych potrzeb działu produkcji.
- Słyszę, co pan do mnie mówi. Rozumiem, że jest pan rozczarowany i czuje się niezrozumiany, ale ja swojej decyzji nie zmienię.

Dobre praktyki w komunikacji

Poniżej znajdziesz tabelkę z wypisanymi barierami w komunikacji, sposobami na ich usunięcie i sposobami na profilaktykę. Przeczytaj uważnie tabelkę i dopisz Twoje własne pomysły na możliwe bariery w komunikacji wynikające z Twojego doświadczenia, uzupełnij też dwie pozostałe kolumny w oparciu o Twoje doświadczenie zawodowe. Bądź przygotowany do wzięcia udziału w dyskusji grupowej na ten temat.

PREWENCJA – CO ZROBISZ ŻEBY NIE WYSTĄPIŁA PRZESZKODA W KOMUNIKACJI	ZDIAGNOZOWANA PRZESZKODA W KOMUNIKACJI	CO ZROBISZ, ŻEBY ZMINIMALIZOWAĆ SKUTKI WYSTĄPIENIA PRZESZKODY
	Konflikt interesów. Różne interesy różnych osób, każdy jest osobno rozliczany	
Wspólne cele	Częstkowa komunikacja w biegu	Więcej uważnej rozmowy
Otwarta rozmowa	Etykietkowanie	Więcej szczerzej rozmowy
Nawet jeśli decyzja jest podejmowana intuicyjnie, to o niej informujemy	Bezkrytyczne podejmowanie decyzji	

Dbanie o informacje w komunikacji, a nie tylko o opinie	Za dużo opinii, za mało informacji	Dopytywanie o informacje
Precyzyjne drogi informacji	Brak konkretnego adresata w mailach	Wysyłam odpowiedź – ten mail ma być dla kogo konkretnie, kto konkretnie ma na niego zareagować
Budowanie zaufania	Brak odwagi w wypowiedaniu swoich poglądów	Wysyłanie sygnałów zapraszających do szczerzej rozmowy. Budowanie komfortu rozmowy
Wyraźne i jasne przypisanie obowiązków i kompetencji	Brak przypisanych kompetencji	Weryfikacja
Dopytywanie o informacje, a nie o opinie. Pamiętanie o dwóch punktach widzenia.	Stereotypy, plotki	Weryfikacja u źródła

Zasady efektywnej komunikacji

- **Najpierw pomyśl, potem powiedz.** Komunikowanie się jest procesem nieodwracalnym, niezależnie od tego, czy przybiera formę listu, nagrania czy też mówionego na żywo słowa. Czasu nie można cofnąć. Dlatego też komunikowanie się powinno być procesem przemyślanym. Myśli najlepiej formułować jasno, zwięźle i precyzyjnie.
- **Słuchaj uważnie i nie bój się pytać.** Dopytywanie i ewentualne doprecyzowanie uzyskanych informacji jest bardzo ważne dla uzyskania pewności, że zdanie zostało poprawnie zrozumiane i odczytane. Jest to tak zwane sprzężenie zwrotne, dzięki któremu dowiadujemy się, czy komunikat spełnił swoją funkcję.
- **Wyznacz cel rozmowy.** Pomyśl, po co coś mówisz, na czym Ci zależy, co chcesz osiągnąć. Inaczej się komunikujemy, kiedy chcemy coś wyjaśnić, omówić, skonfrontować czy przekonać. Dobrze się przygotować do rozmowy.
- **Komunikacja niewerbalna to Twój as w rękawie.** Uśmiechaj się – to podstawowy komunikat świadczący o dobrych intencjach. Przy czym rób to swobodnie i w Twoim stylu.

Aktywne słuchanie

Warunkiem postawienia się w sytuacji rozmówcy jest uważne i efektywne wysłuchanie go. Pozwala to na zebranie wszystkich potrzebnych informacji.

Głównymi przeszkodami w budowaniu satysfakcjonujących kontaktów z rozmówcą jest skłonność do oceniania, przerywania i doradzania. Często już w trakcie rozmowy pojawia nam się w głowie wewnętrzny głos oceniający: „co za bzdury”, „on nie ma zielonego pojęcia o czym mówi”, „ale nudziarz”, „znowu to samo”. Słuchając własnych podpowiedzi, nie mamy szansy na prawdziwe wysłuchanie i zrozumienie rozmówcy.

Bariery w komunikacji

Bariery w komunikacji interpersonalnej

- **Ocenianie.** W głowie budujesz sobie scenariusz, np. to będzie nudne spotkanie, on będzie niezadowolony, on wie lepiej, on się na tym nie zna. Oceniamy nie sprawdzając dokładnie, albo sprawdzając pobieżnie. Powoduje to szufladkowanie, etykietkowanie osób, z którymi rozmawiasz, i jest przeciwieństwem otwartości.
- **Doradzanie wtedy, kiedy ktoś nas o to nie prosi.** Intencją tego typu wypowiedzi jest komunikowanie rozmówcy: ja wiem lepiej niż ty i ci powiem, jak to ma się wykonać. To następuje bez słuchania, co druga strona ma do powiedzenia na ten temat. To ignorowanie doświadczeń i wiedzy na ten temat przez drugą stronę rozmowy.
- **Przerywanie.** To wchodzenie w zdanie albo kończenie wypowiedzi za kogoś – jest to wyraźny sygnał, że jesteśmy zniecierpliwieni i nie chcemy słuchać drugiej strony.
- **Inne bariery,** np. hałas czy zmęczenie, rozpraszenie przez odbieranie telefonów, robienie dwóch rzeczy na raz – słuchanie i czytanie maila czy innej informacji.

Co Ci pomoże w słuchaniu i słyszeniu wypowiedzi?

- Słuchaj w skupieniu.
- Nie przerywaj i nie uprzedzaj wypowiedzi rozmówcy.
- Pytaj (pytania otwarte, zamknięte).
- Unikaj interpretacji, stosuj parafrazę.
- Panuj nad emocjami.
- Nawiąż kontakt wzrokowy.
- Bądź spójny w komunikacji werbalnej i niewerbalnej.
- Trzymaj się wątku.
- Miej inicjatywę.
- Unikaj nieporozumień.
- Dopasuj język twojej wypowiedzi do słuchacza.
- Rób przerwy.
- Zadawaj pytania kontrolne.
- Okazuj entuzjazm.

Narzędzia aktywnego słuchania

Parafraza jest podstawową metodą aktywnego i skutecznego słuchania. Jest informacją dla słuchacza o tym, czy i jak zrozumieliśmy jego słowa. W parafrazie powtarzamy własnymi słowami podstawowe sformułowania partnera i kluczowe fragmenty jego wypowiedzi sprawdzając, czy dobrze zrozumieliśmy intencje i treść wypowiedzi. Parafraza wymaga bardzo dużej koncentracji uwagi na wypowiedzi słuchacza. Niektórzy mówią, że jest to praktyczny test na umiejętność uważnego słuchania.

Może zaczynać się od następujących zwrotów:

- Z tego, co mówisz, rozumiem, że...
- O ile cię dobrze zrozumiałem, to...

- **Rozumiem, że ...**

W jakich sytuacjach stosować parafrazę często? Kiedy łatwo może wystąpić pomyłka komunikacyjna, czyli w sytuacjach:

- gdy zależy nam na sprawdzeniu, czy na pewno dobrze się zrozumieliśmy;
- gdy mamy kluczową sprawę, w której ktoś może się łatwo pomylić i warto mieć pewność, że się dobrze rozumiemy;
- gdy mówimy o czymś po raz pierwszy i ktoś może coś inaczej zrozumieć;
- gdy jesteśmy zmęczeni i już gorzej się koncentrujemy;
- gdy jest hałas i trudno się słucha;
- gdy czegoś lub kogoś nie rozumiemy i chcemy sprawdzić nasze rozumienie znaczenia;
- gdy jesteśmy zdenerwowani i możemy rozumieć inaczej drugą osobę;
- gdy ktoś nam mówi swoją opinię a my mamy inną opinię.

Kiedy nie stosować? Aby powtórzyć oczywiste i proste zdanie.

Przykład: To ogrodzenie zostało bardzo niedbale pomalowane. Ja nie wiem, kto to zrobił, ale to na pewno trzeba poprawić i to szybko.

Parafraza: Z tego, co mówisz, wynika, że trzeba jak najszybciej dokładnie pomalować to ogrodzenie.

Klaryfikacja może być albo uporządkowanie, uogólnienie wypowiedzi słuchacza, albo sprowadzenie niejasnej wypowiedzi (ogólnej lub aluzyjnej) do komunikatu wprost. Dzięki klaryfikacji podkreślamy to, co najważniejsze w wypowiedzi – to takie pogrubienie znaczących słów.

Klaryfikacja ma kilka funkcji:

- wymusza jasność wypowiedzi,
- chronią przed manipulacją,
- pomaga dotrzeć do sedna komunikatu.

Najbardziej popularne sposoby na rozpoczęcie klaryfikacji to:

- Jak rozumiem....
- Czy dobrze rozumiem...
- Czy to znaczy, że...

Podsumowanie to ponowne przedstawienie najważniejszych kwestii, myśli, odczuć, które pojawiły się na danym etapie pracy. Słuchający podsumowuje, aby:

- zebrać najważniejsze fakty i potwierdzić ich rozumienie;
- pokazać, jaki postęp został osiągnięty i zachęcić do dalszych wysiłków;
- upewnić się, że wszystkie sprawy w danej części spotkania zostały omówione i można przejść do następnej kwestii;
- mógł skorygować rozumienie wypowiedzi.

Podsumowanie zazwyczaj zaczyna się od zwrotów:

- Podsumujemy to, co dotychczas omówiliśmy...
- To, co dotąd padło z twojej strony, można by podsumować w następujących punktach...
- Wydaje mi się, że podstawowe myśli, jakie zostały wyrażone, to...

- Wygląda na to, że najważniejsze kwestie, które dotąd padły to... Czy coś pominąłem?

Informacja zwrotna jako narzędzie komunikacji

Informacja zwrotna to rozmowa dotycząca oceny wykonania jakiegoś zadania. Może to być także dzielenie się uwagami i spostrzeżeniami na temat osiągnięć, sposobów wykonywanej pracy, procesu, który został zrealizowany, postępu jaki został zrobiony. Informacja zwrotna, po angielsku feedback, pochodzi od słowa *feed*, co znaczy karmić. I to jest zasadnicza część tej definicji. Ona ma być komunikatem, który wzmacnia, rozwija, wnosi coś dobrego dla słuchacza. Celem przekazywania informacji zwrotnej jest promowanie i wzmacnianie pożądanych zachowań. Stanie się to wtedy, gdy powiesz słuchaczowi, co mu się udało, co zrobił dobrze, a co mu nie wyszło, co ma poprawić, udoskonalić. Drugim równie ważnym celem jest zwrócenie uwagi, pokazanie słuchaczowi, co robi niewłaściwie, nie w takim standardzie jakości, nie tymi narzędziami, co trzeba, nie w taki sposób.

Informacja zwrotna jest najważniejszym i podstawowym narzędziem służącym szybkiemu i efektywnemu rozwojowi pracownika.

Informacja zwrotna nie jest:

- Krytyką osobistą – nie możesz krytykować pracownika jako człowieka, bo go nie znasz jako człowieka. Człowiek składa się z wielu aspektów. Ty go znasz tylko w roli pracownika i jeśli mu powiesz, że jest trudny albo leniwy, to nie musi to być prawda o nim, to może dotyczyć jego tylko w konkretnych sytuacjach, np. w poniedziałek rano albo każdego ranka zachowuje się powolnie. Nie można krytykować człowieka, bo to niszczy zaufanie i dobre relacje.
- Jednostronnym monologiem – nie można jej powiedzieć pracownikowi w taki sposób, aby nie mógł podyskutować o tym z przełożonym.
- Atakiem osobistym – nie możesz odreagowywać swoich emocji na innym pracowniku. Nawet jeśli się zdenerwujesz albo wkurzysz z powodu jakiegoś zachowania twojego pracownika, to Ty jesteś odpowiedzialny za twoje reakcje.

Jaka powinna być efektywna informacja zwrotna:

- Motywy mają dotyczyć rozwoju pracownika, informacja ta ma pomagać, współbudować, a nie niszczyć relacje międzyludzkie.
- Zorientowana na problem, zachowanie, działanie, sposób wykonania zadania, a nie na ludzi; powinna dotyczyć zagadnienia, zadania, cechy, a nie człowieka, który tę cechę posiada.
- Unikająca generalizowania; powinna dotyczyć określonych sytuacji i być sformułowana prosto.
- Powinna opisywać, a nie oceniać, zawierać uzasadnienie.
- Ma być pomocą w całym procesie komunikacji, zatem mentor i sukcesor powinni być otwarci na jej przyjmowanie.
- Powinna być dobrze usytuowana w czasie, pojawić się krótko po zdarzeniu, którego dotyczy.
- Szczególnie gdy jest negatywna, powinna być przekazana w sposób przemyślany i dokładny.
- Nie powinna przekształcać się w udzielanie rad.
- Jeśli jest negatywna, powinna być przekazana w cztery oczy.

Modele FUKO, „RÓB TAK DALEJ”

Zamieszczone poniżej modele są wskazówkami jak budować rozmowę, która ma być rozmową typu informacja zwrotna. Nie można ich traktować tak jak traktuje się rysunek techniczny, który jest bardzo dokładnym i precyzyjnym modelem. Są one raczej wskazówkami, jak prowadzić rozmowy dotyczące informacji zwrotnej. Każdy mentor powinien dopasować te modele do swojego stylu rozmowy i sposobu budowania relacji.

Model FUKO

- F – jak fakty
- U – jak ustosunkowanie
- K – jak konsekwencje
- O – jak oczekiwania

Krok pierwszy – Fakty

W tym modelu rozmowę rozpoczynamy od powiedzenia tego, jakie są fakty, co się konkretnie wydarzyło. Nie mówimy ogólnikami, nie podajemy naszych ocen. Wymieniamy fakty dotyczące zachowania sukcesora, jego sposobu pracy. Istotne jest to, aby opis dotyczył zachowań i postawy, a nie osoby. Oddzielamy fakty od ocen i opinii. Ocena jest wtedy, gdy mówimy: *Pomalowałeś to ogrodzenie niedbale*. Opinia to: *Schrzaniłeś to*. Fakt natomiast to opis rzeczowy: *Pomalowałeś ogrodzenie, pomijając obszerne fragmenty; w wielu miejscach na ogrodzeniu nie ma farby*. Z faktami się nie dyskutuje. I dlatego od nich zaczynamy, bo są neutralne – ani dobre, ani złe, po prostu są. To, że zaczynamy od faktów, powoduje, że dorosły człowiek nie czuje się oceniany. A tego nikt z nas nie lubi. Jak słuchamy faktów, to powala nam się skupić na rozmowie. Jak słuchamy ocen, to ten proces uruchamia naszą osobistą obronę. A obrona wywołuje negatywne emocje i zamyka rozmowę.

Krok drugi – Ustosunkowanie

Następnie mówimy o tym, co dane zachowanie czy zdarzenie oznacza dla nas jako mentora, firmy i zespołu. Jaki ono miało lub ma na nas wpływ? Pomalowanie ogrodzenia w taki sposób powoduje, że trzeba to zrobić drugi raz i drugi raz trzeba zaplanować na to czas, przywieźć jeszcze raz narzędzia i materiały.

Krok trzeci – Konsekwencje

Możliwe, że osoba, której udzielamy informacji zwrotnej, nie zdaje sobie sprawy z tego, co może lub mogło spowodować jej zachowanie. Jeśli powiemy jej, że wykonuje coś źle, ale nie wyjaśnimy dlaczego, całkiem możliwe, że powtórzy wcześniejszy schemat. Wytlumaczmy jej, czym skutkuje zachowanie, na które zwracamy uwagę. Wyjaśnijmy, jak jej zachowanie wpływa na całą firmę i zespół oraz cel, który mamy do osiągnięcia. *Tak wykonana robota powoduje, że marnujemy czas, narzędzia i materiały. Jest to też bardzo niedobry wpływ na innych, bo myślą sobie, że u nas można coś robić byle jak. To powoduje, że nie chce im się pracować bardzo dobrze. Skoro ty możesz, to oni też i mamy kiepską robotę, zamiast bardzo dobrej roboty.*

Krok czwarty – Oczekiwania

Celem takiej rozmowy jest zmiana zachowania. Bardzo ważne jest, by tak prowadzoną rozmowę zakończyć informacją o tym, czego tak naprawdę oczekujemy i jak dane zachowanie powinno

wyglądać następnym razem. Warto też określić, co lub kto może nam w tym pomóc. *Nie możesz robić byle jak. Następnym razem oczekuje dokładności i precyzji. Jeśli nie wiesz, jak coś ma być zrobione, spytaj mnie, jeśli nie masz czasu zrobić dokładnie, powiedz mi o tym, ale nie możesz robić byle jak.*

Inne przykłady zgodne z tym modelem:

- Fakty: Zauważyłem, że pomogłeś Czarkowi przy montażu zbiornika.
Ustosunkowanie: Bardzo mnie to ucieszyło.
Konsekwencje: Czarek bardzo to docenił, bo jako nowy pracownik nie mógł sobie jeszcze poradzić z tym samodzielnie.
Oczekiwania: Dobra robota, oby tak dalej.
- Fakty: Nie zrobiłeś tego montażu, tak jak się umawialiśmy.
Ustosunkowanie: Nie lubię, kiedy się z kimś na coś umawiam, dyskutujemy o tym i po naszej rozmowie wszystko pasuje, a potem w robocie już nie.
Konsekwencje: Niewłaściwy montaż poskutkował podwójną robotą dla innych, wkurzyli się, bo wiedzieli, że specjalnie ciebie prosiłem o zrobienie tego.
Oczekiwania: Chcę, żebyś mi wprost mówił, jeśli czegoś nie rozumiesz, albo potrzebujesz jakiejś pomocy przy robocie.

Informacja zwrotna to nie jest jedno zdanie, powiedziane w przelocie pracownikowi. Oczywiście mówimy często – dobra robota, świetnie to zrobiliście, albo schrzaniłiście to. Tylko że tego typu komunikaty nie są informacją zwrotną. Nie są, bo nie zawierają konkretów, nie wiadomo, o co dokładnie chodzi, jak to negatywnie czy pozytywnie wpływa na szerszy kontekst Waszej pracy, nie wiadomo, co konkretnie ktoś zrobił dobrze, czy niedobrze.

MODEL „RÓB TAK DALEJ”

Wypowiedź za pomocą metody „Rób tak dalej” składa się z pięciu elementów:

1. Start – zacznij robić coś, czego do tej pory nie robiłeś(-aś), a co przyczyniłoby się do osiągnięcia przez ciebie lepszych efektów.
2. Stop – przestań robić coś, co przeszkadza ci w osiągnięciu przez ciebie dobrych efektów.
3. Więcej – rób więcej czegoś, co już robisz, a czego nasilenie pozwoliłoby ci osiągać lepsze wyniki.
4. Mniej – zmniejsz nasilenie prac, które nie wymagają aż takiego nakładu lub można zmniejszyć czas na nie poświęcany bez szkody dla wyników.
5. Rób tak dalej – to, co ci wychodzi bardzo dobrze i co warto kontynuować.

Przykład:

1. Zacznij lepiej planować swoją robotę. Przestań tyle gadać z chłopakami.
2. Rób więcej – ułóż sobie w głowie plan tej roboty, kawałek po kawałku.
3. Rób mniej przerw na papierosa.
4. Rób dalej taką dobrą atmosferę, bo to jest ważne w naszej pracy.

Motywacja pracowników w zespołach rozproszonych

Ogólne zasady motywacji pracowników w zespołach rozproszonych:

- Jasno komunikuj cele i oczekiwania wobec pracowników.
- Pracownicy są częścią organizacji, więc muszą wiedzieć, co jest najważniejsze w ich pracy i jak ich praca przyczynia się do realizacji celów biznesowych firmy.
- Dziel się ważnymi informacjami dotyczącymi organizacji.
- Pracownicy powinni wiedzieć, co dzieje się w firmie. Dlatego ważna jest efektywna komunikacja wewnętrzna. Brak przekazywania informacji albo zbyt późne ich przekazywanie zmniejszają zaangażowanie.
- Zachęcaj do otwartej komunikacji.
- Twórz kulturę otwartości poprzez wspieranie różnych form komunikacji wewnątrz organizacji takich jak spotkania zespołowe, badania opinii, platformy komunikacyjne. Zachęcaj do wypowiedzania swojego zdania i udzielania feedbacku.
- Motywuj poprzez tworzenie kultury sprzyjającej zaangażowaniu
- Aktywnie promuj przykłady efektywnych działań zgodnych z wartościami organizacji.
- Pracownicy chcą czuć, że pracują w wartościowej organizacji, z którą mogą się utożsamiać.
- Zachęcaj pracowników do dzielenia się dobrymi praktykami na temat tego, co robią, aby wspierać strategię organizacji i jej wartości.
- Obdarzaj zaufaniem. Pracownicy potrzebują być obdarzeni zaufaniem, jak i ufać przełożonym.
- Doceniaj sukcesy pracowników. Docenienie może mieć formy finansowe i niefinansowe.

Metoda motywacji błyskawicznej

Metoda motywacji błyskawicznej⁴ (ang. Instant Influence) została stworzona przez terapeutę i naukowca dr. Michaela Pantalona, który pracował nad nią ponad 20 lat na Uniwersytecie Yale. Efekty swojej pracy i badań oraz szczegółowy opis metody zawarł w swojej książce *Motywacja. Metoda sześciu kroków* (ang. *Instant Influence: How to Get Anyone to Do Anything—Fast*).

Metoda motywacji błyskawicznej to coś, co można odnieść niemal do każdej sytuacji i do każdego problemu. Opiera się ona na serii sześciu pytań. Stawiamy je tym, na których mamy nadzieję wpłynąć, aby zachęcić ich do wyrażenia swoich powodów, wykonania tego, co chcemy, aby zrobili. Rozbudzenia w nich wewnętrznej motywacji do działania. Według Pantalona zbyt często skupiamy się na tym jak” coś wykonać, zapominając o tym, „dlaczego” moglibyśmy chcieć coś zmienić.

Motywacja błyskawiczna polega na dotarciu do wewnętrznej motywacji i uświadomieniu sobie, dlaczego coś jest dla nas ważne. Taki sposób myślenia diametralnie zmienia nasze nastawienie do realizacji zadania. Metoda ta została przebadana naukowo i jest stosowana powszechnie w wielu amerykańskich instytucjach oraz organizacjach komercyjnych. Wprowadzono ją m.in. jako standardową rozmowę w wielu oddziałach ratunkowych w całych niemal Stanach Zjednoczonych, a lekarze mają obowiązek się jej nauczyć. Rząd federalny wydał ponad 22 miliony dolarów na

⁴ Pantalón M., (2017), *Motywacja błyskawiczna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

szkolenie lekarzy, kuratorów sądowych, pracowników służb penitencjarnych i innych specjalistów starających się wywołać zmianę u ludzi potrzebujących pomocy.

Zaletą tej metody jest nie tylko jej skuteczność, jak również i szybkość. „Motywującą rozmowę” z wykorzystaniem tej metody, jeśli umiemy już się nią sprawnie posługiwać, można przeprowadzić w około 7 minut. Oczywiście nie należy oczekiwać, że po 7-minutowej rozmowie świat się zmieni i pojawiają się natychmiastowe efekty. Rozmowa jest krótka i efektywna, ma ona pomoc określić powody, podjęcia działania i kolejne kroki, natomiast sam proces zmiany, który w nas zachodzi i uzyskane efekty są rozłożony w czasie. Wymagają konkretne pracy, zaangażowania i wysiłku – jak niemal wszystko, co jest ważne i warte osiągnięcia. W metodzie motywacji błyskawicznej nie chodzi o techniki manipulacji i kontroli umysłu. Z pewnością nie zadziała ona w sytuacji, gdy ktoś jest w 100% przeciwny Twojej idei, jednak w większości sytuacji ta metoda może być bardzo skuteczna.

Zasady metody błyskawicznej

Autonomia – to twoja decyzja

Na początku niezbędne jest zbudowanie autonomii, pozwalającej ominąć opór. Poczucie autonomii jest bardzo ważne. Wszyscy chcemy mieć poczucie decydowania o naszym losie. Każdy z nas jest niezależny, ma prawo do decydowania, właściwie o czymkolwiek, o dowolnej sprawie. Autonomia to przyznać sobie, a także innym prawo decydowania o sobie. Dr Michael Pantalon wychodzi z założenia, że ludzie robią tylko to, czego sami chcą. Działa na zasadzie wzmacniania autonomii i szukania wewnętrznych motywów chęci zmiany. Podstawą szukania motywów są pytania „dlaczego?”. Wzmacnianie autonomii to oddawanie odpowiedzialności za działanie osobie potrzebującej motywacji. Sposób motywacji Pantalona prawdopodobnie będzie skuteczny, jeśli osoba, na którą próbujesz wpłynąć, będzie mogła sama zdecydować i nie zostanie przez Ciebie przyparta do ściany. Stąd też ważne jest, aby w rozmowie, z osobą, którą chcemy do czegoś przekonać korzystać ze zwrotów w stylu: „to całkowicie twoja decyzja”, „nikt nie może cię zmusić do zrobienia czegokolwiek...”, „jesteś wolną osobą i możesz robić, co tylko chcesz” itp. Aby jeszcze bardziej zachęcić osobę i by poczuła autonomię, poproś o pozwolenie na pytania, które są stałym elementem metody motywacji błyskawicznej np.: „Czy zgodzisz się, że zadam ci kilka pytań, które mogą wydać się dziwne? Proszę, postaraj się na nie odpowiedzieć?”. Później w toku rozmowy, idąc dalej z kolejnymi pytaniami, również upewniasz się, czy możesz zadać następne pytanie.

Prowadząc rozmowę metodą motywacji błyskawicznej, porzuć wszelkie pokusy, aby dać upust swoim argumentom na temat tego, co według Ciebie ktoś powinien zrobić. Nie strasz i nie przytaczaj tragicznych konsekwencji niezrobienia tego, co sugerujesz, że ta osoba powinna wykonać. Takie działania z Twojej strony pogarszają poczucie autonomii drugiej osoby.

„Musisz” zamień na „czy chcesz” i „dlaczego”

Ważne jest, że motywowanie do czegokolwiek zgodnie z tą metodą wyklucza takie słowa jak: musisz, trzeba, powinieneś, czyli te silnie naciskowe. Ogólnie rzecz ujmując, osoba zadająca pytania (wpływający) powinna powtarzać wszystkie pozytywne powody zmiany, które słyszy od osoby, na którą wpływa, i ignorować te, które mogą pojawiać się przeciwko zmianie. W szczególności nie powinna wdawać się w spór i argumentację, która prowadzi do konfliktu. Kiedy zapewniona jest już autonomia, kolejny etap to zadanie 6 pytań w odpowiedniej sekwencji. Co ważne, w tych pytaniach zawsze pytamy o powody, dla których warto coś zrobić, skupiamy się na pozytywnych aspektach.

Pytania w metodzie motywacji błyskawicznej pobudzają do myślenia i analizy, zastanowienia się nad wartościami i priorytetami. Sukces tej metody polega na tym, że dochodzimy dzięki nim do sedna sprawy, dlaczego pewne rzeczy warto zrobić.

Motywacja błyskawiczna – 6 pytań, aby uzyskać od każdego tego czego chcesz i zmotywować do działania

Pytanie 1. Dlaczego mógłbyś to zrobić? / Dlaczego mógłbyś dokonać zmiany?

Zdecyduj, czego chcesz od rozmówcy, i zapytaj, dlaczego mógłbyś chcieć to zrobić. Dostosuj to pytanie do konkretnej sytuacji.

Przykłady: „Jeśli miałbyś zdecydować się na rzucenie palenia – i nie mówię, że musisz, to całkowicie twoja decyzja – jaki byłby powód?” ; „Hipotetycznie, dlaczego praca ze mną przy tym projekcie może być dla Ciebie korzystna?”; „Jeśli miałbyś dać mi zniżkę na ten produkt, co byś dzięki temu uzyskał?” itp. Pomoc może mówienie o małych, przyrostowych zmianach, takich jak „pal mniej”, zamiast „przestań zupełnie palić”.

Pytanie „Dlaczego miałbym chcieć cokolwiek zmieniać?” zachęca ludzi do rozważenia ich motywacji do zrobienia tego, co chcesz, aby zrobili. Jeśli osoba, na którą próbujesz wpłynąć, odpowiedziała wskazując osobiste korzyści, które będzie mogła czerpać z tego działania czy zmiany, przejdź do pytania 2.

Potencjalne trudności:

Ludzie czasami odpowiadają, że nie będą czerpać żadnych korzyści z robienia tego, co sugerujesz. Jeśli wystąpi taka sytuacja, wskaż przykład wypowiedzi lub działania, które wskazują, że ta osoba ma mimo wszystko jakąś motywację, by zrobić coś zgodnie z tym, co powiedziałeś.

Przykład: „Wcześniej w tej rozmowie powiedziałeś mi, że chciałbyś, aby było coś, co mógłbym zrobić, aby ci pomóc. Dlaczego tego chciałeś, skoro nie uzyskałbyś nic z tej pomocy?”.

Możesz też otrzymać odpowiedź odzwierciedlającą Twoje cele lub cele osób trzecich, a nie cele osoby, na którą próbujesz wpłynąć. Jeśli tak, zapytaj: „Ale co ty byś osobiście z tego miał?”.

Przykład: Jeśli pierwsza odpowiedź brzmi: „Sprawiłoby to, że moja żona byłaby szczęśliwa, gdybym rzucił palenie”, zadawaj pytania uzupełniające, aż usłyszysz coś bardziej osobistego, np. „Byłbym zdrowszy i przestałbym kaszleć”; „Oszczędziłbym pieniądze” albo „Czuję się dobrze, gdy sprawiam, że moja żona jest szczęśliwa”. Czasem ludzie odmawiają odpowiedzi na to pytanie, ponieważ w ogóle nie rozważają robienia tego, co sugerujesz. Jeśli tak się stanie, wyjaśnij, że pytanie jest czysto hipotetyczne i poproś o odpowiedź.

Pytanie 2. W skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza „całkowicie niegotowy”, a 10 „całkowicie gotowy”, w jakim stopniu jesteś gotowy, aby to dokonać zmiany?

„Dokonać zmiany” zastąp konkretną akcją, która jest omawiana, np. „Jak gotowy jesteś rzucić palenie?”

Większość ludzi wybiera liczbę wyższą niż „1”, ponieważ powiedzenie „1” dla wielu brzmi nierozsądnie i wskazuje na ich całkowite zamknięcie na zmiany. Sztuczka polega na tym, że kiedy

ludzie odpowiadają liczbą powyżej jednego, sami słyszą, że część z nich jest otwarta na tę ideę, o której jest mowa.

Potencjalne trudności:

Czasami ktoś jednak odpowie „1”. Kiedy to nastąpi, powtórz pytanie, używając mniej zniechęcającego kroku przyrostowego np. zamiast „całkowicie rzucić”, można zastąpić „ograniczyć”.

Przykład: „Jeśli jesteś w punkcie „1”, to rozumiem, że nie jesteś gotowy, aby porozmawiać o przeprowadzce do innego mieszkania. Jednak w tej samej skali od 1 do 10: „W jakim stopniu jesteś gotowy odwiedzić ze mną kilka mieszkań, żeby zobaczyć na żywo, jak wyglądają?”.

W sytuacji, gdy pojawia się „1”, można też zadać pytanie: „Co by było potrzebne by „1” zmieniło się na „2”?”.

Pytanie 3. Dlaczego nie wybrałeś mniejszej liczby?

Mogłoby się wydawać, że bardziej rozsądnym pytaniem jest dlaczego, ktoś nie wybrał większej liczby. Jednak pytanie dlaczego nie mniej jest o wiele bardziej skuteczne. Pytanie to zmusza ludzi do konfrontacji z faktem, że mają przynajmniej odrobinę pragnienia do zrobienia tego, co chcesz, aby zrobili. Myśląc nad odpowiedzią, muszą raz jeszcze przemyśleć swoją prawdziwą motywację do działania czy zmiany.

Potencjalne trudności:

Ludzie czasami odpowiadają: „Cóż, moja liczba była dość niska”. Jeśli tak, zripostuj, „Jasne, ale to nie było jeden. Dlaczego nie „1”? Czasami ludzie nawet próbują zrewidować swoje poprzednie odpowiedzi, np. „2” lub „3” do „1”, gdy zadaje się im to pytanie. Jeśli tak, powiedz: Może teraz jest to dla Ciebie „1”, jednak wcześniej powiedziałeś więcej. Dlaczego więc była to wtedy liczba powyżej „1”?

Pytanie 4 – Wyobraź sobie, że już to zrobiłeś / zmiana nastąpiła – jakie byłyby jej pozytywne skutki?

W przeciwieństwie do pytania 1, gdzie zapytałeś, dlaczego możesz to zrobić, to pytanie zakłada, że czynność została już wykonana, zmiana nastąpiła. Pytając zastąp „zrobiłeś to / zmiana nastąpiła” konkretnym omawianym działaniem, np.: „Wyobraź sobie, że już zacząłeś ćwiczyć...”

Kiedy ludzie rozważają podjęcie działań, mają tendencję do koncentrowania się na problemach i wyzwaniach, przed którymi stoją i możliwością porażki. To pytanie zachęca ich do mentalnego przeskoczenia do czasu, kiedy te trudności i zagrożenia są już w przeszłości i cieszą się z sukcesu. Wyobrażanie stanu docelowego sprawia, że omawiane pomysły wydają się rzeczywistością, a nie sennym marzeniem. To także powoduje, że ludzie są bardziej optymistyczni i podekscytowani, bo zaczynają wizualizować i odczuwać jakby to było, gdy uzyskali to o czym mowa.

Potencjalne trudności:

Osoba, na którą próbujesz wpłynąć, może wspomnieć o korzyściach dla innych osób. Jeśli tak, zapytaj: „Ale w jaki sposób ty na tym skorzystasz?”.

Przykład: Jeśli jesteś liderem czy menedżerem i Twój pracownik twierdzi, że punktualność byłaby dobra dla wydajności firmy. Tak poprowadź rozmowę, dopóki nie powie, że to będzie dobre dla jego indywidualnych wyników pracy albo że pozwoli mu to wykonać jego pracę wcześniej, dzięki czemu

będzie miał więcej czasu na inne zajęcia. Chodzi o to, aby te pozytywne skutki były bezpośrednio związane z naszym rozmówcą.

Pytanie 5, Dlaczego te skutki są dla Ciebie ważne?

To pytanie zachęca ludzi do prawdziwego zastanowienia się nad pozytywnymi rezultatami, o których wspomnieli w odpowiedzi na pytanie 4. To pytanie warto zadać kilkakrotnie, stosując metodę „5 Why” (5 razy „Dlaczego”). Zadawanie pod rząd kilku pytań „Dlaczego?” pozwala dojść do źródła, gruntownie zbadać przyczynę.

Zadaj kilka razy pytanie: „I dlaczego to jest dla Ciebie ważne?”. Do każdej następnej odpowiedzi, którą otrzymujesz, aż osiągniesz coś konkretnego i głęboko osobistego. Konkretnie, osobiste cele są o wiele lepszymi motywatorami niż mgliste chciejstwa i pragnienia.

Przykład: Jeśli odpowiedź na pytanie 4 brzmi „Ponieważ byłbym zdrowszy”, zapytaj: „Dlaczego ważne jest dla Ciebie, abyś był zdrowszy?” Następnie kontynuuj pytanie „Dlaczego?” odnosząc je do każdej następnej odpowiedzi, aż uzyskasz coś bardzo osobistego, takiego jak: „Gdybym był zdrowszy, mógłbym bardziej aktywnie spędzać czas z moimi dziećmi”.

Pytanie #6 – Jaki jest pierwszy krok, jeśli taki istnieje?

To ostatnie pytanie prosi osobę o zidentyfikowanie konkretnego, nieodległego w czasie działania, które podejmie w kierunku większego celu, o którym dyskutujecie. Wypowiedzenie tego głośno może pomóc w pokonaniu kluczowej luki między motywacją a działaniem.

Nie pozwól, aby występujący na końcu tego pytania zwrot – „jeśli taki istnieje” – Cię zwiódł, uzyskanie odpowiedzi tutaj nie jest opcjonalne. To sformułowanie „jeśli taki istnieje” jest zawarte w tym pytaniu w celu wzmocnienia poczucia autonomii osoby, której jest ono zadawane. Chodzi o to, że nie nakazujesz jej nic robić – to jej decyzja, aby podjąć i wykonać ten kolejny krok. Jak już była mowa ludzie są bardziej skłonni do działania i podejmują się coś wykonać, gdy uważają, że jest to ich decyzja.

Efektywność zespołu i zasady jej tworzenia

Na czym polega efektywność zespołu⁵ i czy da się ją jakoś zdefiniować? W literaturze najczęściej można odnaleźć odniesienia do efektywności zespołu postrzeganej w postaci wymiernego wyniku, wskaźników satysfakcji klienta, terminowości, realizacji prac, kosztów. Efektywność odnosi się jednak nie tylko do wyników zespołu, ale również sposobów ich osiągnięcia, np. jest wypadkową współzależności w zakresie osiągnięcia wyników i realizacji zadań, a także potencjału zespołu

Dlatego można odnaleźć sugestie, że **efektywność zespołu należy postrzegać jako coś więcej niż osiągnięte wyniki**, gdzie dodatkowo pojawia się motywacja i satysfakcja z pracy, które w większym stopniu nawiązują do postaw oraz zachowań członków zespołu. Wykraczając poza produktywność, efektywność zespołu dotyczy elementów psychospołecznych na styku grupy i jednostki. Zdolność pracy zespołu maleje, w sytuacji gdy członkowie grupy doświadczają frustracji, braku satysfakcji lub rozwijają relacje niesprzyjające przyszłej kooperacji. Nie można uznać efektywności zespołu

⁵ Kożusznik B., (2002), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: PWE.

w przypadku, gdy zespół zrealizował dobrze zadanie, ale jednocześnie się wypalił i nie będzie zdolny do realizacji zadań w przyszłości.

Cechy efektywnego zespołu według Katzenbacha i Smitha⁶ to:

- posiadanie trudnego do osiągnięcia celu (wyzwania angażującego cały zespół);
- określenie akceptowanego przez wszystkich członków sposobu pracy (m.in. spotkania się, dyskusowania, harmonogramów);
- posiadanie uzupełniających się umiejętności specjalistycznych i interpersonalnych;
- liczba członków nieprzekraczająca 25 osób;
- zobowiązania każdego członka do określonej pracy na rzecz zespołu i ponoszenia przed nim odpowiedzialności (jeden za wszystkich, wszyscy za jednego);
- odpowiedzialność oparta na współtworzeniu i zaangażowaniu w pracę, budowane poprzez działanie, a nie tylko poczucie obowiązku.

Podczas kompletowania zespołów najczęściej popełnia się trzy główne błędy:

- zbyt liczne (błędne założenie, że więcej znaczy lepiej);
- zbyt homogeniczne (błędne założenie, że ludzie o podobnych cechach i umiejętnościach będą lepiej się dogadywać);
- brak szkoleń z pracy grupowej oraz umiejętności interpersonalnych (błędne założenie, że każdy wie, jak pracować w grupie).

Trudności w adaptacji pracowników w zespołach rozproszonych – na co zwrócić uwagę:

Zwartość zespołu, czy też poczucie wspólnej tożsamości i solidarności, wyznacza siłę oddziaływania zespołu na poszczególnych członków. Im bardziej zwarty zespół, to znaczy im bardziej pozytywne są odczucia członków zespołu co do przynależności do niego, tym większy jest jego wpływ na przestrzeganie norm przez poszczególnych członków.

Zwartość grupy może mieć oddziaływanie pozytywne, gdy wymusza przestrzeganie norm korzystnych dla organizacji lub negatywne, jeżeli utrudnia komunikację i współpracę między różnymi zespołami.

Pracownik, który rozpoczyna pracę zdalną, mierzy się z wieloma wyzwaniami, wśród których jest:

- anonimowość i poczucie izolacji;
- próżniactwo społeczne, któremu każdy człowiek może podlegać;
- organizacja przestrzeni do pracy biurowej;
- organizacja sprzętu;
- konieczność dysponowania infrastrukturą IT (dostęp do internetu);
- umiejętność obsługi urządzeń biurowych i technologii, które dostarcza pracodawca;
- wirtualizacja kontaktu z pozostałymi członkami zespołu i przedsiębiorstwa;
- dbanie o silną automotywację i samodyscyplinę;
- zapewnienie właściwego środowiska wykonywania pracy (np. odizolowanie od innych domowników);
- poczucie braku zaufania ze strony szefa powodujące nadmiar lub niedopracowanie zadań.

⁶ Tamże, s. 17.

Podsumowanie – case study – praca w zespole rozproszonym

Ćwiczenie indywidualne do dyskusji grupowej

Poniżej prezentuje przykład case study – działania zespołu rozproszonego:

<https://hrbusinesspartner.pl/artykul/praca-w-zespole-wirtualnym>

Zapoznaj się z tym przykładem i odpowiedz na poniższe pytania. Przygotuj się do udziału w dyskusji grupowej na ten temat.

1. Co pomaga funkcjonować zespołom rozproszonym?
2. Co przeszkadza funkcjonować zespołom rozproszonym?
3. Jak możesz wykorzystać zaprezentowaną dobrą praktykę w Twoim zespole?
4. Jak możesz wykorzystać zaprezentowaną dobrą praktykę w Twoim działaniu?
5. Co zmienisz w Twoim działaniu w związku z zaprezentowaną dobrą praktyką?
6. Czego będziesz robił więcej, aby Twój zespół rozproszony działał efektywniej?

Wyniki raportu „Trends in High-Performing Global Virtual Teams 2018” wskazują, że 89% badanych pracuje w zespołach wirtualnych. Zespoły wirtualne obecne są we wszystkich strukturach międzynarodowych. Mimo tej powszechności są sporym wyzwaniem zarówno dla pracowników, jak i kadry zarządzającej. Okazuje się, że zamiast dawać korzyści, zespoły

Zespoły rozproszone to grupy ludzi, w których co najmniej dwie osoby pracują z różnych lokalizacji, posiadają wspólny cel i komunikację opartą w dużej mierze na technologii. Choć rozproszone zespoły najczęściej kojarzone są z branżą IT, w praktyce obecne są w wielu innych branżach, np. medycznej, transportowej, inżynieryjnej czy też prawnej. Zatem zarówno członkowie zespołu sprzedaży pracujący w różnych regionach, jak i międzynarodowy zespół ekspertów pracujących nad wprowadzeniem nowego produktu należą do kategorii zespołów rozproszonych. Różnią się one poziomem „rozproszoneści”, który można zdefiniować w czterech wymiarach uwzględniających:

- poziom wykorzystania technologii,
- odległość fizyczną między współpracownikami,
- procent czasu pracy spędzonego w danym wirtualnym zespole,
- trwałość zespołu wirtualnego (zorganizowany wokół projektu vs. ciągłe działanie).

Zespół rozproszony – specyfika

Panuje powszechne przekonanie, że zespoły rozproszone różnią się od tradycyjnych jedynie stopniem wykorzystania technologii w codziennej pracy. Nic bardziej mylnego! Podstawową różnicą w tych zespołach jest **brak interakcji bezpośredniej między jego członkami**. Zastąpienie spotkań w biurze konferencjami wideo i mailami ma poważne konsekwencje dla funkcjonowania pracowników. Psychologia i neuronauka mogą pomóc nam zrozumieć złożoność komunikacji interpersonalnej. Komunikacja twarzą w twarz dostarcza informacji o sytuacji na trzy sposoby: z naszych słów, tonu głosu i mowy ciała, w tym mikroekspresji. Otrzymujemy gigabajty danych. Wiele informacji znajduje się w podświadomości. Nawet jeśli nie jesteśmy ich świadomi, używamy ich – wyrażają się jako

przecucie lub intuicja. Przypomnij sobie o ostatniej rozmowie, gdy Twój klient powiedział, że jest naprawdę zainteresowany Twoim produktem, ale czułeś odwrotnie. I nigdy więcej się nie spotkaliście. Czy było to coś w jego uśmiechu, czy może jego oczy nie błyszczały? W rzeczywistości są to mikroekspresje – spontaniczne i szybkie wiadomości emocjonalne, które są poza świadomością zarówno nadawcy, jak i odbiorcy. Ten zaawansowany system komunikacji jest wynikiem milionów lat ewolucji, ale ten system nie działa sprawnie w środowisku wirtualnym. Słowa są bardzo ograniczonym medium do komunikowania się i wyrażania naszych emocji. W przypadku e-maili cisza komunikacyjna może być rozumiana dwojako, a do tego w dużym zespole łatwo przeoczyć czyjeś „milczenie”. Jakość wideokonferencji, choć dają nam obraz i głos, nie jest wystarczająca, by uzyskać tak wiele szczegółowych danych potrzebnych do właściwej interpretacji sytuacji. Korzystając z technologii, nie mamy możliwości analizy mikroekspresji. Zatem **komunikując się wirtualnie, działamy w warunkach ograniczonej percepcji sytuacji**. Brak możliwości bezpośredniego kontaktu wpływa na efektywność dialogu, zrozumienie kontekstu rozmowy, rozwój zaufania oraz zbudowanie relacji w zespole, a także na zarządzanie konfliktem.

Droga wychodzenia na prostą w „Here Maps”

Poniżej zostały opisane kluczowe kroki, które wspierają efektywne wdrożenie zespołów wirtualnych na przykładzie „Here Maps”.

Zaplanuj proces

Najczęściej spotykanym błędem we wdrażaniu zespołów wirtualnych jest brak opracowania strategii ich wdrożenia. Wiele firm działa ad hoc, uznając, że jeżeli dotychczas pracownicy korzystali z technologii w komunikacji, to nic się nie zmieni, gdy przeniesie się ich pracę w wirtualne środowisko. Wirtualne zespoły należy postrzegać jako istotną zmianę struktury organizacji. Trzeba zatem dokonać analizy zasobów organizacji z perspektywy zarówno technologii, jak i ludzi. Warto przeanalizować korzyści, jakich oczekujemy, a także ryzyka, jakie mogą wystąpić w trakcie ich wprowadzania i po nim. Zespoły rozproszone wymagają wprowadzenia nowych procesów komunikacji i zarządzania projektami. W opisanym przypadku zabrakło tego etapu. Daniel został przydzielony do optymalizacji już istniejącej struktury, choć nie miał wiedzy na temat specyfiki procesów.

Dobierz odpowiednich ludzi

Pracownicy będący częścią zespołów wirtualnych powinni nie tylko mieć odpowiednią wiedzę specjalistyczną, lecz także posiadać takie umiejętności, jak: zarządzanie sobą, wrażliwość kulturowa, biegłość korzystania z narzędzi IT oraz umiejętność komunikacji i budowania zaufania w wirtualnym otoczeniu. Głównymi kryteriami selekcji pracowników do zespołu wsparcia floty były umiejętności techniczne oraz staż pracy w organizacji. Nie dokonano analizy kompetencji miękkich. Zdobywanie wiedzy specjalistycznej poprzez pracę w wirtualnym zespole jest trudniejsze niż w tradycyjnym, ponieważ know how najefektywniej uczymy się przez obserwację i mentoring. Osoby bez wiedzy technicznej, takie jak Sandra, wymagają wsparcia współpracowników. W innym razie tracą motywację do działania i mogą być postrzegane jako obciążenie dla zespołu. Planując zrekrutowanie mniej doświadczonego pracownika do zespołu wirtualnego, warto przydzielić mu mentora, który będzie poświęcał swój czas na szkolenie, a także regularnie dostarczał mu informacji zwrotnej. Mentor powinien mieć tak zaplanowane obowiązki w pracy, by móc poświęcić odpowiednio dużo

czasu bez zaniechania własnych zadań. Inaczej może to prowadzić do dodatkowych napięć w zespole.

Badania „Trends in High-Performing Global Virtual Teams 2018” pokazują, że jedynie 22% badanych zostało przeszkolonych w obszarze budowania relacji w środowisku wirtualnym. Jak wcześniej wspomniano, takie warunki znacząco różnią się od tradycyjnego sposobu interakcji. Przykład Here Maps pokazuje konsekwencje braku odpowiedniego przygotowania pracowników do pracy wirtualnej. Brak zrozumienia dla odmiennych warunków współpracy doprowadził do konfliktów, a także niewykonywania najważniejszego z obowiązków zespołu, jakim było wsparcie dla floty samochodowej. Brak szkoleń w tym obszarze można porównać do metody uczenia człowieka pływania poprzez wrzucenie go na głęboką wodę. W przypadku pracy wirtualnej pracownik nie zginie, lecz może ucierpieć jego zdrowie psychiczne. Konflikty, nieporozumienia w zespole często odbierane są personalnie. Rządziej upatruje się winy w ograniczeniach wynikających ze specyfiki środowiska wirtualnego, choć to ono odpowiada za większość problemów.

Przy doborze pracowników do zespołów wirtualnych powinny również zostać uwzględnione ich potrzeby. Narzędzie REISS Motivation Profile®, które bada 16 motywatorów, może pomóc w zrozumieniu potrzeb pracowników. W otoczeniu wirtualnym wszystkie przejawy motywatorów są mniej widoczne. Może dochodzić do mylnej interpretacji zachowań pracowników. Diagnoza REISS pozwala m.in. określić, ilu z członków zespołu ma np. tzw. wysoki motywator władzy, czyli potrzebę wywierania wpływu. Mając zbyt wielu pracowników o takim profilu w grupie, tak jak to było w omawianym przypadku Here Maps, można doprowadzić do konfliktów. W takim przypadku rozwiązaniem może być wydzielenie im obszarów kompetencji.

Miej doświadczenie lidera w zarządzaniu na odległość

Odpowiednie przywództwo jest kluczem do sukcesu wirtualnego zespołu. Wyniki badań wcześniej wspomnianego raportu pokazują jednak, że istnieje duża rozbieżność między samooceną lidera w obszarze umiejętności przywódczych a oceną członków jego zespołu. Aż 96% wirtualnych przywódców pozytywnie ocenia swoje umiejętności, natomiast jedynie 19% z podwładnych ma podobne zdanie. Praca wirtualnego lidera jest bardziej wymagająca i zajmuje więcej czasu. Szacuje się, że zarządzanie wirtualnym zespołem zajmuje o połowę więcej czasu niż zespołem tradycyjnym. Ponadto bycie dobrym liderem zespołu ulokowanego w jednym biurze nie oznacza sukcesu w otoczeniu wirtualnym, ponieważ wymaga ono znacząco bardziej rozwiniętych umiejętności interpersonalnych.

Kluczowym momentem działania zespołu jest początek współpracy. Wtedy pracownicy powinni uzyskać od lidera szczegółowe informacje na temat: celu projektu, podziału ról i odpowiedzialności w zespole, a także informacje dotyczące wcześniej wspomnianych zasad komunikacji. W omawianym case study zabrakło tego elementu dwukrotnie: w momencie dołączenia Daniela oraz gdy pojawiło się pięcioro nowych członków zespołu. O ile pracownicy byli poinformowani o swoich rolach w momencie rekrutacji, to zabrakło komunikacji tej informacji do wszystkich współpracowników.

Jednym z trudniejszych zadań lidera jest monitorowanie atmosfery w zespole wirtualnym. O ile w miarę łatwo można analizować postępy realizacji zadań, wprowadzając cotygodniowe raporty, o tyle trudniej dopytywać o nastroje w zespole. Zazwyczaj konflikt interpersonalny staje się widoczny, gdy pracownik przychodzi ze skargą. Wiele interakcji w zespole pozostaje poza wiedzą lidera. Tak

było również w przypadku Daniela. Przywrócenie „zdrowej” atmosfery wymagało sporo wysiłku lidera. Pierwszym krokiem w tej zmianie było zrozumienie przez Daniela ograniczeń związanych z wirtualnym środowiskiem pracy, a także odkrycie motywacji i talentów swoich pracowników.

Ustal zasady komunikacji

Zgodnie z Virtual Team Trend Report 2016, jedynie 28% członków zespołów miało spisane zasady komunikacji. Inne badania wskazują, że w przypadku braku zasad komunikacji w wirtualnym zespole członkowie zespołu uciekali się do praktyk rozpowszechnionych w ich otoczeniu lokalnym. Na sposób komunikacji mają wpływ zarówno narodowe wzorce, jak i styl myślenia i działania pracownika. W procesie komunikacji członkowie zespołu mają tendencję do filtrowania informacji przez ich nieodłączne uprzedzenia kulturowe, które mogą prowadzić do różnego rodzaju błędnych interpretacji. Różnorodnie definiują sytuację i obiekty, a komunikacja asynchroniczna nie zapewnia szybkiej i bogatej informacji zwrotnej na temat ich założeń. Członkowie zespołu zwykle zapominają o różnicach w krajowych wzorcach komunikacji i oceniają sytuację na podstawie własnego wzorca. W zależności od kraju pochodzenia członkowie zespołów mogą mieć różne modele komunikacji, a także odmiennie definiować pewne zagadnienia. Przykładowo, sposób komunikacji problemów w projekcie w Azji jest opisywany między wierszami, natomiast w Stanach Zjednoczonych jest bardziej bezpośredni.

Drugim poziomem nieporozumień są różnice związane z przejawianiem stylu myślenia. Stąd wykorzystywanie narzędzi takich jak FRIS® wspiera zrozumienie różnorodności wzorców komunikacyjnych, a także uczy odpowiedniego budowania komunikatów dla danego stylu myślenia.

Mając tak zbudowane zrozumienie odnośnie do różnorodności wzorców komunikacji, zespół powinien ustalić szczegółowe zasady komunikacji zgodne ze swoimi potrzebami. Kluczową zasadą jest ustalenie, jaki typ informacji (złożoność zagadnienia i potrzeba szybkości reakcji), w jaki sposób powinien być dostarczony. W zespole Here Maps wprowadzono zasadę komunikacji spraw pilnych i złożonych – telefonicznie, pilnych, lecz mało złożonych – poprzez komunikator, a niewymagających natychmiastowej reakcji – mailowo. Nadając mailowi niższy priorytet, ustalono czas maksymalnie 4 godzin na odpowiedź.

Zbuduj zespół

Wyzwaniem dla zespołu Daniela był brak poczucia zespołowości. Grupa ludzi przypisanych do jednego zadania nie staje się zespołem. W wirtualnym otoczeniu nie dochodzi do nieplanowanych interakcji (np. spotkania kolegi na korytarzu), stąd też należy podejmować różnego rodzaju działania mające na celu zbudowanie poczucia zespołowości. Wirtualne zespoły o wiele bardziej narażone są na konflikty. Współpraca wirtualna utrudnia proces budowania zaufania i z reguły jest ono słabsze i bardziej kruche. Po zniszczeniu bardzo trudno je odbudować. Zaufanie jest bardzo ważne we współpracy, ponieważ wzmacnia relacje między ludźmi i przyspiesza proces decyzyjny. W wirtualnym otoczeniu mechanizmy budowania zaufania oparte są głównie na obserwacji komunikacji: jej stylu i częstotliwości, a także dotrzymywaniu terminów. Brakuje możliwości bezpośredniej obserwacji i interakcji, gdzie poszukujemy punktów wspólnych. Z natury bardziej ufamy osobom podobnym do nas samych. „Cisza mailowa”, tak jak w przypadku zespołu Daniela, jest w stanie doprowadzić do poważnego kryzysu zaufania. Brak bezpośredniego kontaktu pozostawia duże pole do domysłów na

temat zachowania innych członków zespołu. Odpowiednie zasady komunikacji znacząco ograniczają potencjalne naruszenia zaufania. Tak też się stało w przypadku Here Maps.

Wprowadzenie ujednoliconych zasad, ścisły podział kompetencji, a także odpowiednio wspierającego systemu IT pozwoliły zażegnać konflikty do tego stopnia, że po roku niemal nie pamiętano o osobistych nieporozumieniach. Według badań najskuteczniejszym narzędziem budowania zespołów wirtualnych jest organizacja spotkania na początku współpracy, a także regularnych spotkań raz na kwartał. To bardzo przyspieszy proces socjalizacji zespołu. Znając prawdziwego człowieka, a nie wirtualny obraz na komputerze, jesteśmy mniej skłonni do konfliktowych zachowań w wirtualnej komunikacji. Podczas spotkania tworzymy również obraz danej osoby, który jest pomocny w procesie interpretacji komunikatów mailowych. W przypadku Daniela takie spotkania zaczęto organizować raz do roku. Co tydzień zespół miał wideokonferencje. Były one istotne nie tylko ze względu na monitorowanie postępu zadań, lecz głównie z perspektywy społecznej, ponieważ dostarczały nowej wiedzy o współpracownikach – o ich wzorcach komunikacji, priorytetach, a także o tym, kim są.

Bibliografia

Kożusznik B., (2002), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: PWE.

Pantaloni M., (2017), *Motywacja błyskawiczna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zborek M., (2011), *Zespoły po polsku. House of skills* Gliwice: Wydawnictwo Helion.