

The logo for ngo.pl, consisting of the text 'ngo.pl' in white lowercase letters on a solid orange square background.

ngo.pl

Portal  
organizacji  
pozarządowych

# Znasz swój zespół? Zobacz go w nowym świetle!

Ekspertka: Marta Henzler, Stowarzyszenie BORIS

Prowadzi: Małgorzata Dąbrowska, Dimpact



1

Twój zespół w nowym  
świecie

2

Zespół w zmianie

3

Jak pracować z oporem  
w zespole?



Kto jest w Twoim zespole?

TWÓJ ZESPÓŁ  
W NOWYM ŚWIETLE





Dlaczego warto robić  
diagnozę zespołu?

## Narzędzie nr 1:

Barometr (zdrowia)  
zespołu







Silna integracja

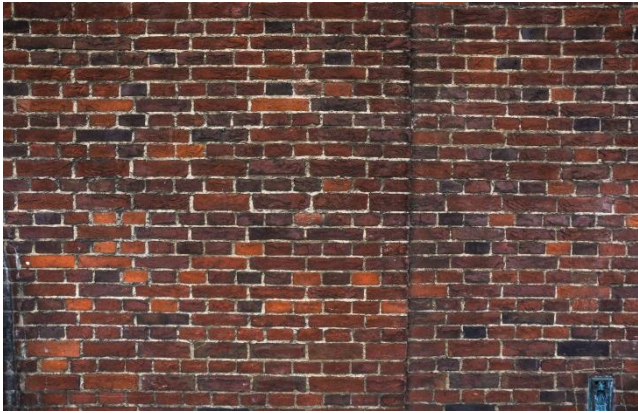


Zdefiniowany cel



Jasna komunikacja





Przejrzysta struktura



Czytelne role



Znane zasady



## Narzędzie nr 2

Pięć dysfunkcji pracy zespołowej według Patricka Lencioniego

Lencioni Patrick, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*.  
Opowieść o przywództwie, MT Biznes,  
Warszawa 2016





1

Brak zaufania

2

Obawa przed konfliktem

3

Brak zaangażowania

4

Unikanie odpowiedzialności

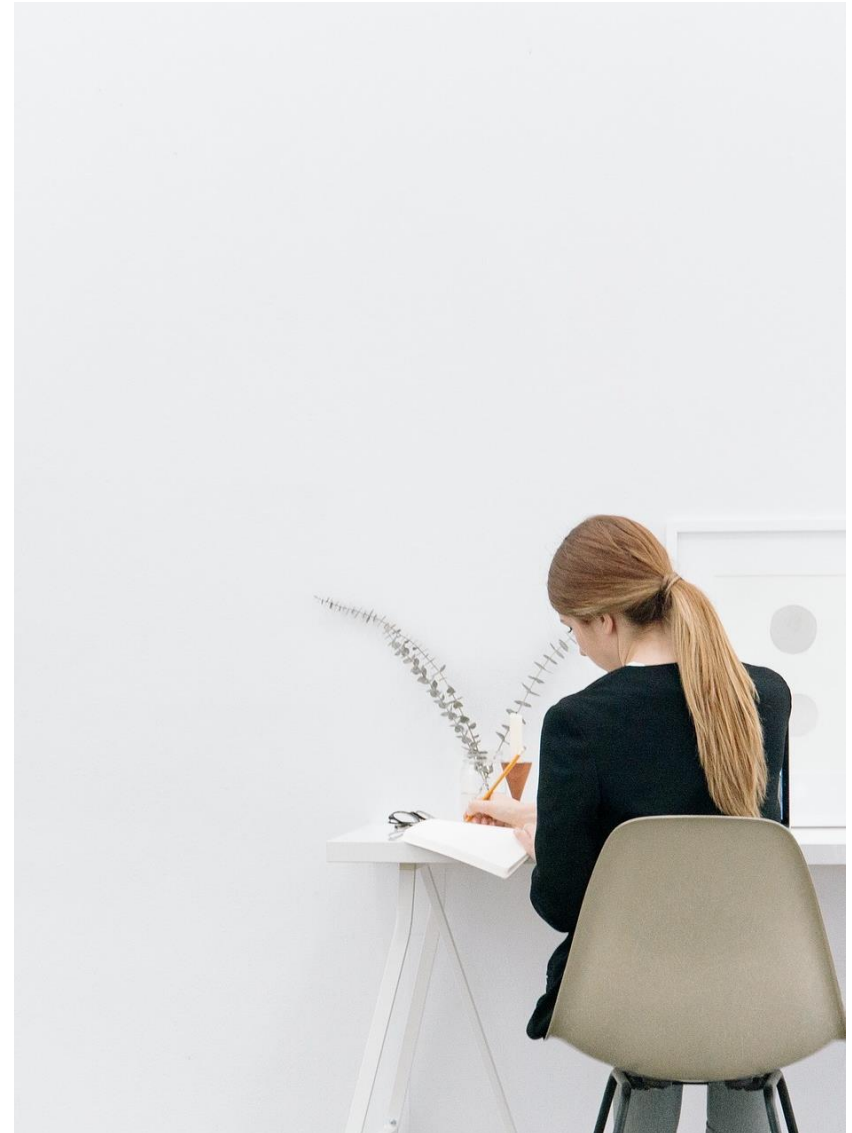
5

Brak dbałości o wyniki

# Brak zaufania

Członkowie/członkinie zespołów, którym brak jest zaufania:

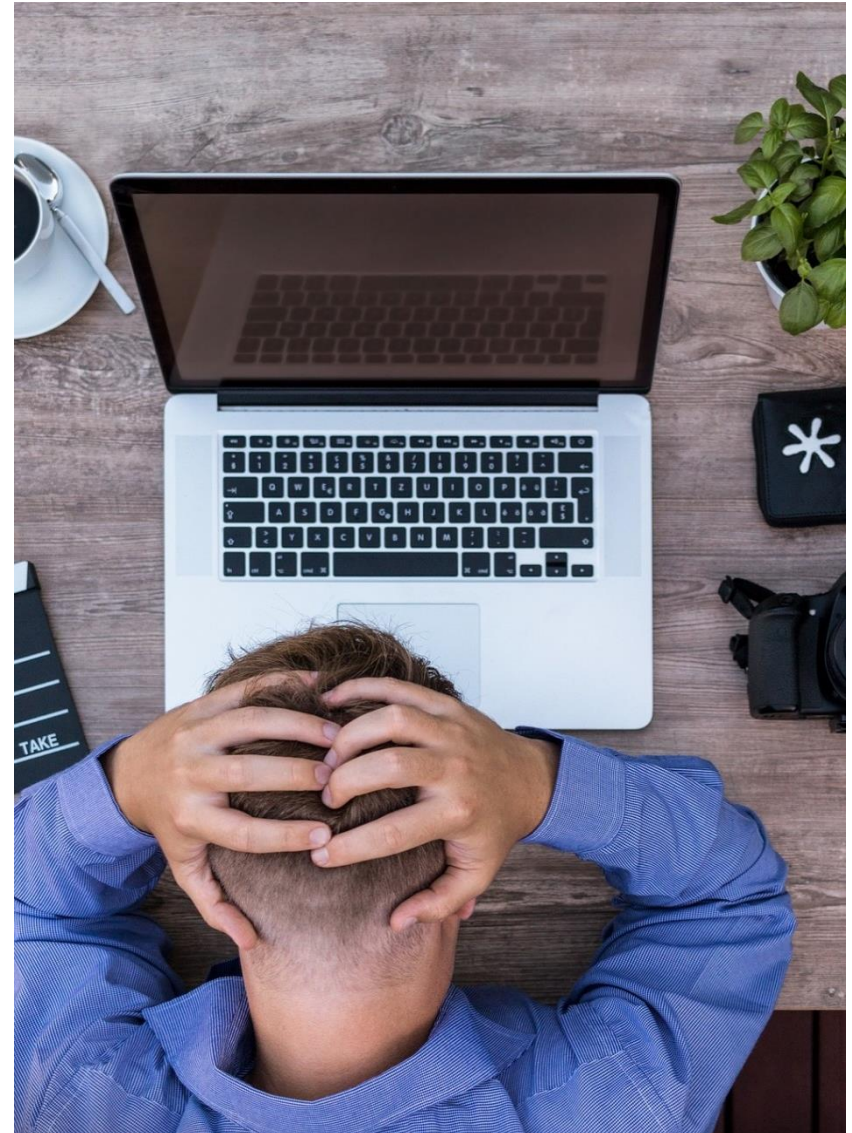
- ukrywają przed sobą swoje słabości i błędy,
- niechętnie proszą o pomoc i niechętnie jej udzielają,
- wyciągają pochopne wnioski co do intencji lub zdolności innych, nie starając się niczego wyjaśniać,
- tracą czas i energię na opanowanie zachowań,
- są pamiętliwi i chowają urazy.



# Obawa przed konfliktem

Członkowie/członkinie zespołów obawiających się konfliktów:

- mają nudne zebrania,
- stwarzają atmosferę sprzyjającą upolitycznieniu i personalnym atakom,
- ignorują sprawy kontrowersyjne, istotne dla sukcesu zespołu,
- tracą czas i energię na pozerstwo i opanowanie ryzyka interpersonalnego.

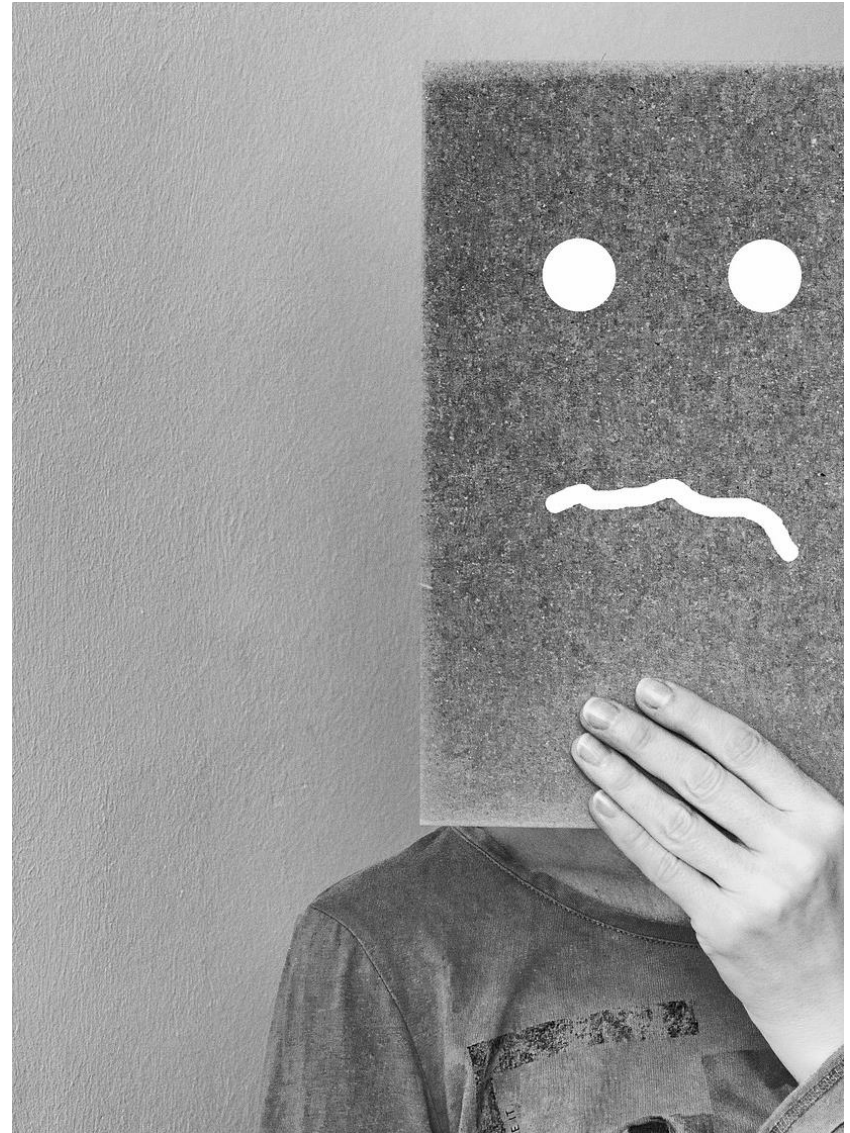




# Brak zaangażowania

Zespół, który nie potrafi się zaangażować:

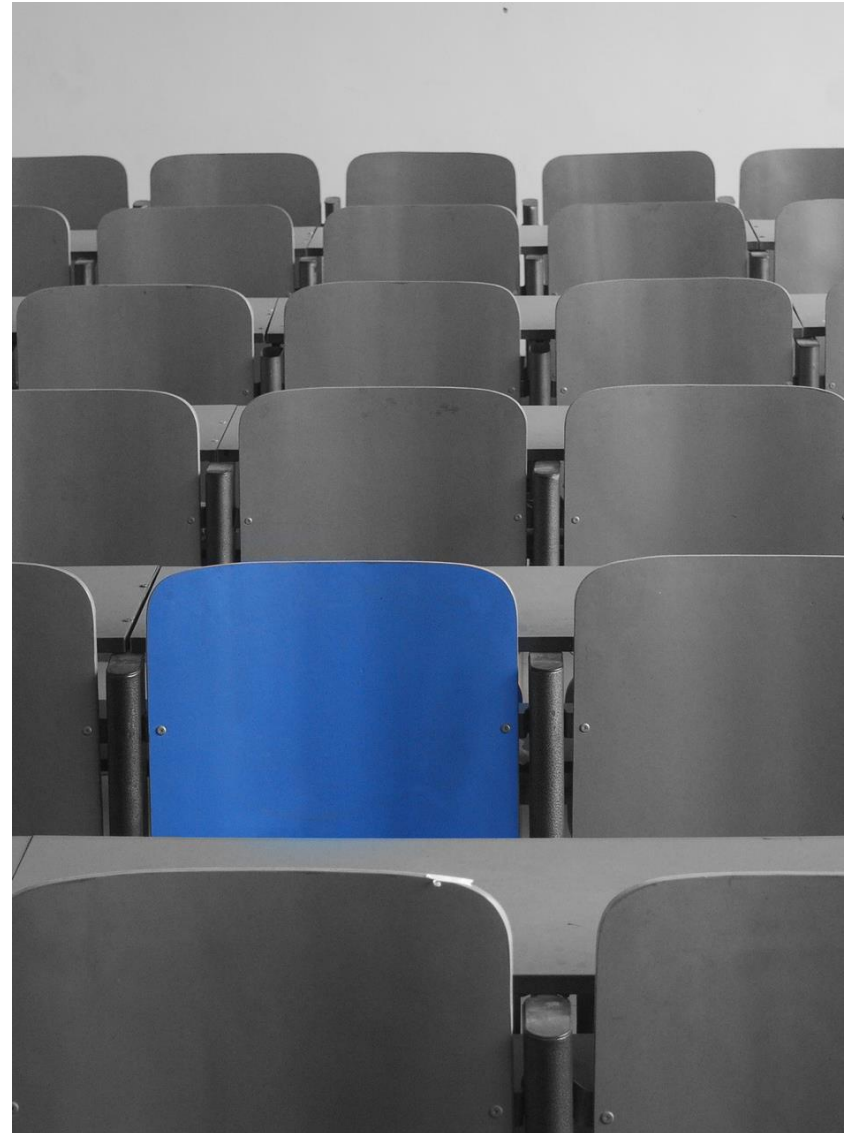
- marnuje szanse, zagłębiając się nadmiernie w drobiazgową analizę i wywołując niepotrzebne opóźnienie,
- wprowadza brak pewności siebie i obawia się przyszłości,
- powraca w dyskusjach do tych samych nierozwiązanych problemów i niepodjętych decyzji.



# Unikanie odpowiedzialności

Zespół unikający odpowiedzialności:

- stwarza atmosferę wzajemnych pretensji osób mających różne standardy działania,
- sprzyja przeciętności,
- nie dotrzymuje terminów i nie spełnia kluczowych wymagań,
- niepotrzebnie obciąża swojego lidera rolą jedyne go źródła dyscypliny.





# Brak dbałości o wyniki

Zespół niekoncentrujący się na wynikach:

- żyje w stagnacji i nie rozwija się,
- rzadko wygrywa z konkurentami,
- traci osoby ukierunkowane na osiągnięcie wyników,
- Zachęca członków/ członkinie do koncentrowania się na ich własnych karierach i na celach indywidualnych,
- łatwo się rozprasza.





ZESPÓŁ  
W ZMIANIE



Po co tyle mówi się o tej „całej zmianie”?

# Typologie zmian i kryteria ich udostępniania



## **ŹRÓDŁO (PRZYCZYNA) ZMIAN**

- Zmiana samoistna (dobrowolna, samodzielna)
- Zmiana narzucona (wymuszona)

## **STRATEGIA PRZEPROWADZANIA ZMIAN**

- Zmiany ukierunkowane na strukturę
- Zmiany ukierunkowane na ludzi
- Zmiany ukierunkowane na technologie

## ZAKRES ZMIANY

- Zmiany całościowe
- Zmiany fragmentaryczne

## OCENA SKUTKÓW ZMIAN

- Zmiany pozytywne
- Zmiany negatywne
- Zmiany neutralne

## SIŁA, KSZTAŁT I ZASIĘG ZMIAN

- Zmiany stopniowe
- Zmiany radykalne

Z jakimi reakcjami  
na zmianę się  
spotkałaś/spotkałeś?

Podziel się swoimi  
spostrzeżeniami  
na czacie!



JAK PRACOWAĆ  
Z OPOREM  
W ZESPOLE?





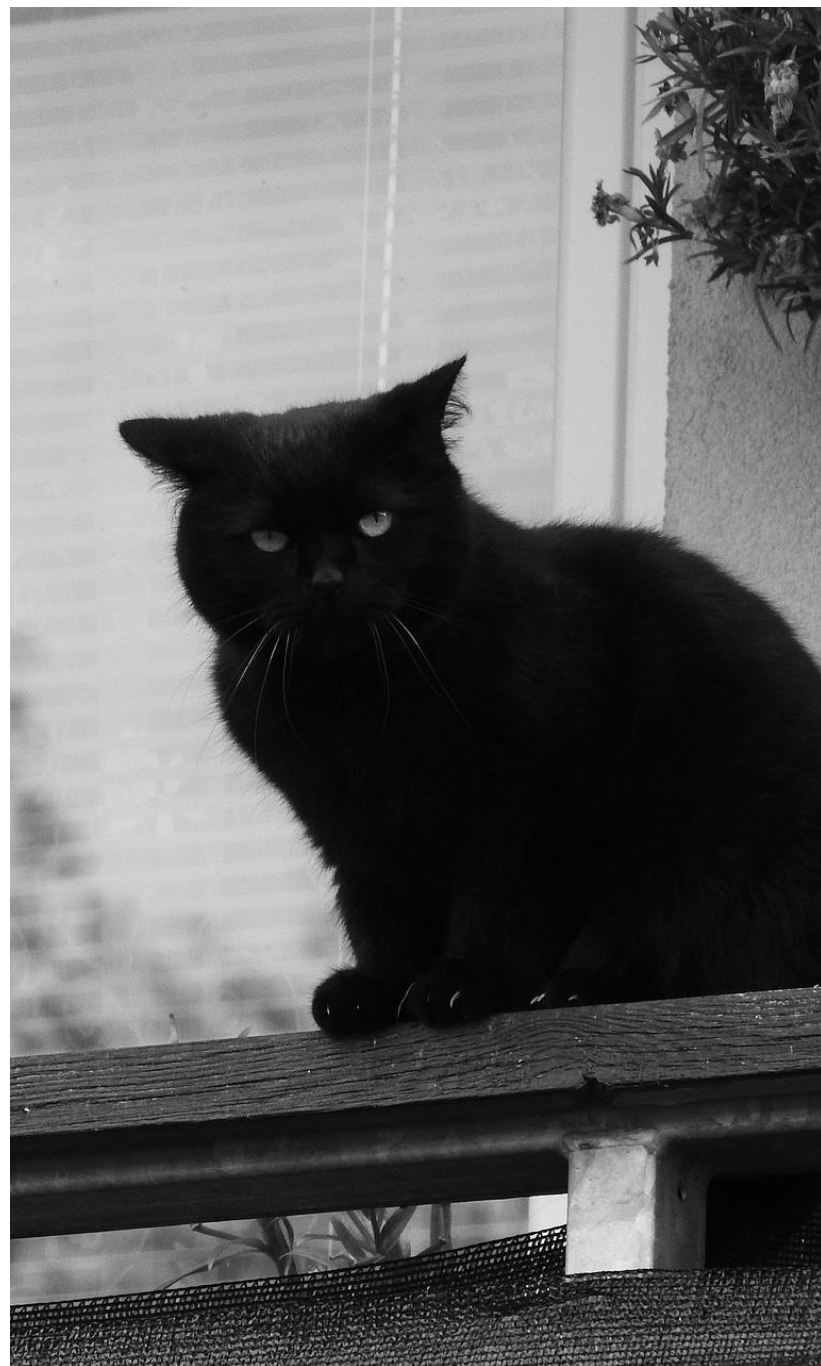
Dlaczego warto zajmować się oporem?



**Opór** to częsty mechanizm obronny przejawiający się spadkiem aktywności i motywacji do działania – u osoby, ale też w grupie.

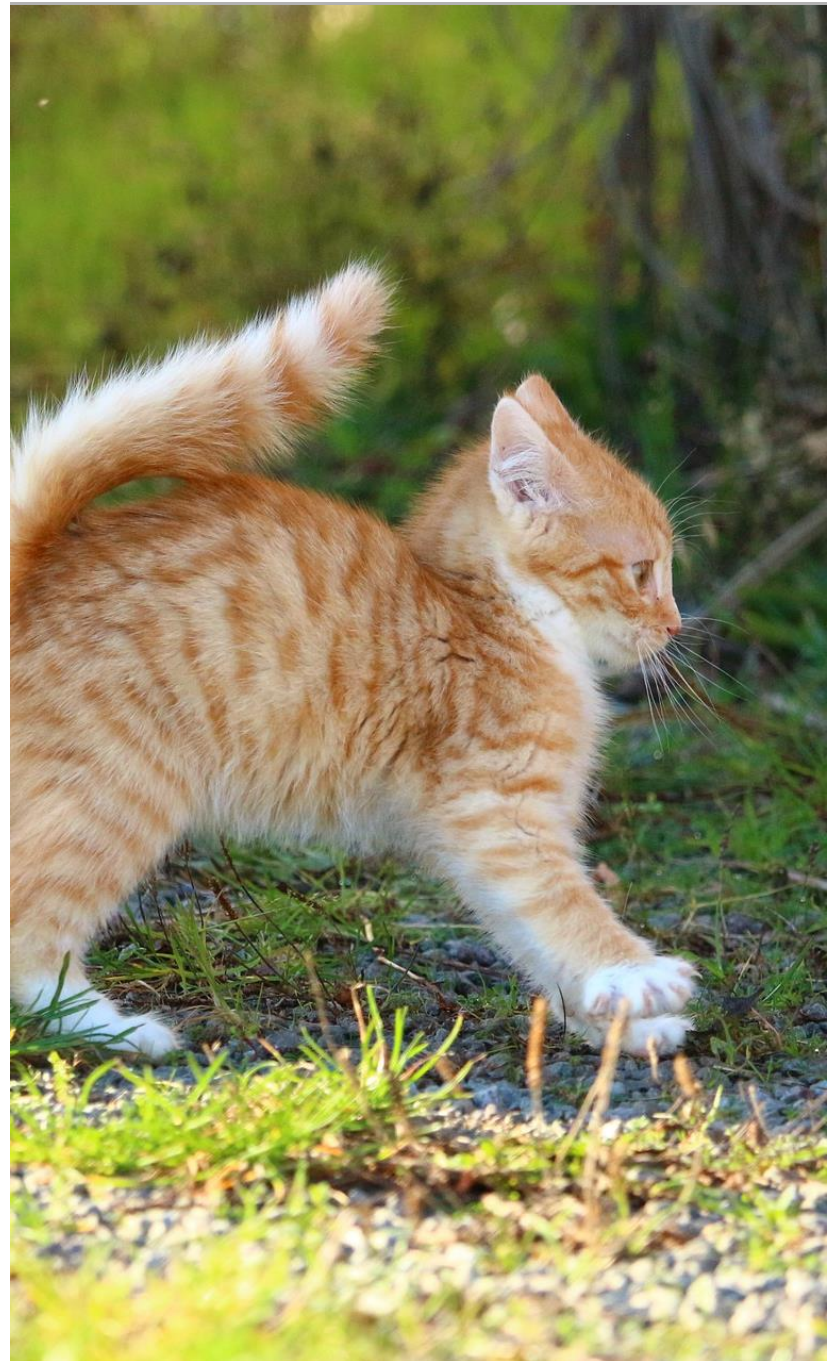


**Oporowi** często towarzyszą odczucia związane ze złością, zniechęceniem czy znudzeniem. Jest on wyrazem chęci do zachowania dotychczasowego status quo. Zazwyczaj jest symptomem nadchodzącej zmiany.





**Opór** stanowi  
normalną reakcją  
na drodze rozwoju.



**Opór** zabezpiecza przed tym, co trudne do przeżycia i do przyjęcia. Poprzez opór możemy nie dopuszczać do siebie trudnych informacji, które wzbudzają niepokój. Pojawia się on nawet wtedy, gdy nadchodząca zmiana wydaje się być korzystna.



# Rodzaje oporu wobec zmian

czynny  $\leftrightarrow$  bierny

jawny  $\leftrightarrow$  ukryty

natychmiastowy  $\leftrightarrow$  odroczone

emocjonalny  $\leftrightarrow$  racjonalny





Źródła oporu wobec zmian wg L. Clarke'a

# obawa przed nieznanym

zagrożenie posiadanych umiejętności

historia dawnych zwyczajów

klimat braku zaufania

zagrożenie statusu

# zagrożenie władzy

# brak informacji

brak postrzegania korzyści

poczucie narażenia na ciosy i niebezpieczeństwa

# obawa przed porażką

# niechęć do rozstania się z przeszłością

obawa przed wyjściem „na głupka”

# wysoki niepokój, stres

# brak postrzegania korzyści

zagrożenie dla poczucia własnej wartości

utrata związków w zespole

# utrata panowania nad własnym losem





Opór – co robić?



1

Nie atakuj oporu. Zaakceptuj go.  
Zbadaj przyczynę oporu  
i wykorzystaj jego energię.

2

Pamiętaj, że na ogół opór jest  
nieświadomym procesem.

3

Zajmij się oporem zanim opór  
zajmie się tobą.

# Metody radzenia sobie z oporem

## 1. Edukuj!

# Metody radzenia sobie z oporem

1. Edukuj!
2. Komunikuj!



# Metody radzenia sobie z oporem

1. Edukuj!
2. Komunikuj!
3. Angażuj!

# Metody radzenia sobie z oporem

1. Edukuj!
2. Komunikuj!
3. Angażuj!
4. Wspieraj!

# Metody radzenia sobie z oporem

1. Edukuj!
2. Komunikuj!
3. Angażuj!
4. Wspieraj!
5. Negocjuj!



# Metody radzenia sobie z oporem

1. Edukuj!
2. Komunikuj!
3. Angażuj!
4. Wspieraj!
5. Negocjuj!
6. Nie manipuluj!

# Metody radzenia sobie z oporem

1. Edukuj!
2. Komunikuj!
3. Angażuj!
4. Wspieraj!
5. Negocjuj!
6. Nie manipuluj!
7. Włączaj!

# Metody radzenia sobie z oporem

1. Edukuj!
2. Komunikuj!
3. Angażuj!
4. Wspieraj!
5. Negocjuj!
6. Nie manipuluj!
7. Włączaj!
8. O ile to możliwe – nie przymuszaj!

Jakie macie sposoby  
na radzenie sobie  
z oporem w zespole?

Odpowiedzi zapisujcie  
na czacie!





DZIĘKUJĘ!

Marta Henzler  
[martah@boris.org.pl](mailto:martah@boris.org.pl)

Zapraszamy do  
zadawania pytań.



# Nagrania webinarów

Znajdziecie je na:

[poradnik.ngo.pl/webinaria](http://poradnik.ngo.pl/webinaria)

**ngo.pl**

Więcej: <http://poradnik.ngo.pl/prowadzenie-organizacji>

Zapraszamy!

**poradnik.ngo.pl**



POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI

Portal ngo.pl powstał i rozwija się dzięki wsparciu  
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.



Webinaria ngo.pl realizuje



Wspieramy cele statutowe



[www.dimpact.pl](http://www.dimpact.pl)

DZIĘKUJEMY!