

## **WSPÓŁPRACA W ZESPOLE**

### **Ad 2 Podsumowanie gry XY**

#### **ZASADY WSPÓŁPRACY**

1. Na początku Waszej znajomości wysyłaj wyraźne sygnały, że chcesz kooperować i przyglądaj się, jak na to odpowiada Twój Partner.
2. Nie kooperuj, gdy on tego nie czyni. Pokaż, że umiesz walczyć, a brak chęci współpracy kosztuje nie tylko Ciebie, ale i jego
3. Na jego atak odpowiedz kontratakiem o równej sile. Nie eskaluj, bo obaj możecie polec.
4. Nie bądź obrażony, jeśli Twój partner zmienił zdanie i chce nawiązać współpracę. Jeśli nawet Cię skrzywdził - warto wybaczyć. On już wie, że umiesz walczyć, że nie jesteś naiwny. Jednak monitoruj sytuację...
5. Jak najczęściej rozmawiaj o dalszej współpracy - również wtedy, gdy wszystko idzie dobrze.

**Ad. 4****Ćwiczenie „Wygrany konkurs”**

*Wszyscy jesteście członkami działu szkoleń. Wygraliście właśnie prestiżowy konkurs na opracowanie programu rozwoju Waszej firmy i w nagrodę otrzymaliście sporo pieniędzy, które możecie wydać na wspólnie ustalony cel. Na Wasze szczęście dyrektor postanowił nie wtrącać się na co przeznaczą te pieniądze.*

Macie do wyboru trzy możliwości:

- ◆ Zorganizowanie dodatkowego szkolenia dla wszystkich pracowników. Byłoby ono bardzo ciekawe, prowadzone przez rzeczywiście kompetentne osoby. Wiecie o tym, że przydałoby się wielu pracownikom.....Poza tym byłaby to promocja Waszego działu!
- ◆ Zorganizowanie atrakcyjnej wycieczki dla wszystkich pracowników. Miałaby ona charakter wyjazdu integracyjnego. Macie do dyspozycji tyle pieniędzy, że mogliby zabrać ze sobą żony i mężów ( o ile mieliby na to ochotę!). Z pieniędzmi na ten cel zawsze było krucho.....
- ◆ Stworzenie racjonalnie zarządzanego funduszu na zakup sprzętu znacząco podnoszącego efektywność działania Waszej firmy i ułatwiającego pracę.

Waszym zadaniem jest ustalić:

- który z tych trzech celów wybieracie,
- jakie zadania należy wykonać dla jego realizacji,
- kto konkretnie podejmie się wykonania tych zadań.

**Ad. 4****KWESTIONARIUSZ „MOJA ROLA W GRUPIE” M. Belbina**

Wypełnij zamieszczony poniżej kwestionariusz w następujący sposób:

- 1) rozdział 10 punktów w każdej z siedmiu części kwestionariusza. Możesz przypisać 10 punktów tylko jednemu zdaniu, które doskonale opisuje Twoje zachowanie w grupie lub też rozdzielić 10 punktów pomiędzy wszystkie albo niektóre zdania opisujące mniej lub bardziej adekwatnie Twoje zachowanie;
- 2) wpisz Twoje odpowiedzi do tablicy wyników.

**Część I****Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy...**

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

**Część 2****Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej to dlatego, że...**

- a) Nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona.
- b) Mam skłonność do bycia wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane.
- c) Mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły.
- d) Mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów.
- e) Czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione.

- f) Trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową.
- g) Mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje.
- h) Koledzy widzą mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć.

### **Część 3**

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

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

### **Część 4**

#### **Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest...**

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

### **Część 5**

#### **Czerpię satysfakcję z pracy, gdyż...**

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

### **Część 6**

#### **Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanych mi osób...**

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

### **Część 7**

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

- a) Mam skłonność do ujawniania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów.
- b) Inni mogą mnie krytykować za to, że jestem analityczny i niedostatecznie

opierani się na intuicji.

- c) Moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu.
- d) Mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”.
- e) Trudno mi rozpocząć, jeśli cele nie są dla mnie jasne.
- f) Czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją.
- g) Mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić,
- h) Waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją.

### Tablica wyników

Część	A	B	C	D	E	F	G	H
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								

## KWESTIONARIUSZ „MOJA ROLA W GRUPIE” - klucz

Przenieś wyniki wpisane z tablicy wyników do tablicy klucza. Dodaj punkty wpisane w każdej kolumnie w celu obliczenia liczby punktów przypisanych poszczególnym rolom grupowym.

Typ/ Część	PO		NL		CZA		SIE		CZK		SE		CZG		PER	
1.	G		D		F		C		A		H		B		E	
2.	A		B		E		G		C		D		F		H	
3.	H		A		C		D		F		G		E		B	
4.	D		H		B		E		G		C		A		F	
5.	B		F		D		H		E		A		C		G	
6.	F		C		G		A		H		E		B		D	
7.	E		G		A		F		D		B		H		C	
Suma																

PO - praktyczny organizator

NL - naturalny lider

CZA - człowiek akcji

SIE - siewca (człowiek idei)

CZK - człowiek kontaktów

SE - sędzia

CZG - człowiek grupy

PER - perfekcjonista

## Interpretacja

Najwyższy wynik w określonej kolumnie świadczy o najczęściej przyjmowanej KONSTRUKTYWNEJ ROLI GRUPOWEJ. Następny W kolejności dotyczy roli, którą przyjmuje się, jeśli z jakichś powodów istnieje mniejsze zapotrzebowanie na tę najbardziej preferowaną. Dwa najniższe wyniki dotyczą obszarów, które należałoby rozwijać i prawdopodobnie najslabszych. Być może jednak zamiast je „na siłę” wzmacniać, lepiej poszukać kolegów, którzy mogliby w grupie stanowić dla nas dopełnienie.

Rola/ Wyniki	Niskie	Średnie	wysokie	Bardzo wysokie
PO	0-6	7-11	12-16	17-23
NL	0-6	7-10	11-13	14-23
CZA	0-8	9-13	14-17	18-36
SE	0-4	5-8	9-12	13-29
CZK	0-6	7-9	10-11	12-21
SE	0-5	6-9	10-12	13-19
CZG	0-8	9-12	13-16	17-25
PER	0-3	4-6	7-9	10-17

## Opis ról grupowych

**Naturalny lider** - sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią

zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika. Cechy, zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny.

**Człowiek akcji** - kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalanie celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej. Cechy: niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, impulsywny, łatwo się irytuje. Chce szybko widzieć rezultaty. Rywalizuje i bywa arogancki, ale dzięki niemu „coś się rzeczywiście dzieje”.

**Praktyczny organizator** - zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny. Cechy: zrównoważony i zdyscyplinowany. Dzięki niemu następuje praktyczne wdrożenie projektów i planów rozwiązań. Pragnie konkretów, nie lubi zmienności planów.

**Siewca (człowiek idei)** - wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji. Cechy: dominujący, inteligentny, introwertyk. Może „gubić” szczegóły i robić błędy, a także krytykować pomysły innych. Im większy problem, tym większe wyzwanie, żeby go rozwiązać. Uważa, że wszystkie dobre pomysły z początku dziwnie wyglądają. Roztacza wokół siebie aurę „geniusza”.

**Człowiek kontaktów** - bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Popiera innowacje i jest dobrym improwizatorem. Trochę cyniczny w poszukiwaniu zysku dla grupy - często mówi „nowe możliwości powstają w wyniku błędów innych”.

**Sędzia** - analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji. Cechy: inteligentny, zrównoważony, introwertyk. Jest najbardziej obiektywny, bezstronny i niezaangażowany emocjonalnie, lubi mieć czas do namysłu, brak mu entuzjazmu, ale jego spokój pozwala na podjęcie wyważonych decyzji.

**Człowiek grupy** - wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu. Cechy: ekstrawertyk, zrównoważony, niskie pragnienie dominacji i rywalizacji, zdolność empatii. Może jego wkład nie jest zbyt wyraźny, ale nieoceniona jest jego lojalność i oddanie wobec grupy, nie lubi konfrontacji.

**Perfekcjonista** - nastawiony na konkretny efekt - na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może

być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu. Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.

Jakie osoby *warto* mieć w zespole

Rola	Typowe cechy	Pozytywne strony	Możliwe słabości
<b>Praktyczny organizator</b>	Konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny	Zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola	Brak plastyczności, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany
<b>Naturalny lider</b>	Spokojny, pewny siebie, zdyscyplinowany	Zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach i silne skupienie na celach	Przeciętny, jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze
<b>Człowiek akcji</b>	Bardzo napięty, dynamiczny, stawiający wyzwania	Pragnienie i gotowość przezwyciężenia inercji, braku efektywności, samozadowolenia	Skłonność do prowokowania, irytacji i niepokoju
<b>Siewca (człowiek idei)</b>	Indywidualista, poważny, niekonwencjonalny	Geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	Bujanie w obłokach, możliwe pomijanie praktycznych szczegółów
<b>Człowiek kontaktów</b>	Ekstrawertyk, entuzjasta ciekawy świata, komunikatywny	Zdolność do kontaktowania się z ludźmi i odkrywania tego, co nowe. Umiejętność do reagowania na wyzwania	Szybko traci zainteresowanie sprawą, gdy mija pierwsza fascynacja
<b>Sędzia</b>	Trzeźwy, bez emocji, ostrożny	Umiejętność oceny, dyskrecja, praktyczność nie bawienie się w sentymenty	Brak mu umiejętności inspiracji i zdolności do motywowania innych
<b>Człowiek grupy</b>	Zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy	Umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuację; umiejętność wzbudzania „ducha” grupy	Brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych
<b>Perfekcjonista</b>	Staranny, uporządkowany, sumienny, niespokojny	Zdolność do doprowadzenia do skutku, perfekcjonizm	Skłonność do martwienia się drobiazgami, napięcie

## Ad 5

***Wdrażanie idei etyki i działań antykorupcyjnych odbywa się poprzez różnego rodzaju zebrania grup i zespołów.***

### **ZEBRANIA**

(materiał z projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

#### **Cele zebrań**

Organizowanie zebrań jest niezbędne, aby zapewnić efektywną i stałą wymianę informacji między poszczególnymi członkami każdej grupy. Zebrania stanowią szczególną formę prezentacji

Wiele osób ma sceptyczne podejście do zebrań, ponieważ z ich doświadczenia wynika, że na ogół niewiele one wnoszą, stwarzając jedynie pozory rozwiązania danego problemu. Dlatego też, prowadząc zebranie należy pamiętać, aby odpowiednio zarządzać czasem.

Argumenty przemawiające za organizowaniem zebrań można przedstawić w skrócie następująco:

- zebrania umożliwiają natychmiastowy przekaz (wymianę) informacji i usystematyzowanie występujących problemów w obecności wszystkich zainteresowanych stron;
- zebrania rozwijają umiejętność pracy zespołowej, w tym współpracy;
- zebrania umożliwiają koordynację wysiłków podejmowanych przez poszczególne osoby i grupy, w tym jednostki organizacyjne;
- brak stałego forum służącego wymianie opinii i omawianiu problemów skutkuje pozbawieniem poszczególnych osób i grup, w tym jednostek organizacyjnych możliwości wyjścia poza ograniczony krąg własnych problemów, a tym samym dostrzeżenia „szerszego kontekstu”;
- zebrania umożliwiają zaangażowanie pracowników w planowanie i wdrażanie zmian oraz zapewniają im możliwość wywierania wpływu na rozwój istotnych dla nich wydarzeń;
- zebrania umożliwiają pracownikom danej jednostki organizacyjnej uzyskanie informacji dotyczących spraw, które nie dotycząc jej bezpośrednio, stanowią przedmiot zainteresowania, gdyż ich ewentualne skutki mogą być istotne dla innych jednostek organizacyjnych w całej organizacji;
- zebrania mogą pełnić rolę swego rodzaju „zaworu bezpieczeństwa”, umożliwiając omówienie kwestii, które irytują lub drażnią poszczególne osoby lub grupy;
- możliwość udziału w podejmowaniu decyzji jest o wiele bardziej motywująca dla pracowników niż ślepe wykonywanie wydawanych poleceń;

- zebrania umożliwiają doradcy / trenerowi ds. etyki bezpośrednie poznanie zastrzeżeń i wątpliwości, które inne osoby mają w odniesieniu do jego sugestii i/lub planów;
- zebrania dają poszczególnym pracownikom możliwość podniesienia poziomu świadomości roli, jaką w strukturach całej organizacji pełni każdy z nich z osobna i ich jednostka organizacyjna.

Biorąc pod uwagę powyższe korzyści z organizacji i uczestniczenia w zebraniach, można by przypuszczać, że zebrania powinny cieszyć się popularnością. Częściej jednak poszczególni pracownicy są innego zdania.

Teoria pracy zespołowej stanowi, że słabe strony jednego członka zespołu mogą być „zrekompensowane” dzięki silnym stronom innych. Podczas zebrań wydaje się jednak, że zachodzi całkiem odwrotny proces. Słabe strony poszczególnych osób sumują się, dzięki czemu w wielu przypadkach zebrania stają się nieefektywne.

Poniżej przedstawione zostaną problemy, które najczęściej pojawiają się w związku z organizacją zebrań różnego rodzaju. Problemатyczne są sytuacje, w których:

- zebrania nie koncentrują się na ustalonym temacie lub nie podążają w określonym kierunku, a uczestnicy odbiegają od sedna sprawy i w efekcie nie zapadają żadne decyzje;
- nawet, jeżeli w trakcie zebrania zostały podjęte jakieś decyzje, to nie są one później realizowane;
- zebrania zaczynają się z opóźnieniem, a gdy ich czas dobiega końca uczestnicy są ponaglani, aby zdążyć omówić wszystkie kwestie przewidziane w porządku dziennym;
- niektórzy uczestnicy opóźniają tempo zebrania podnosząc kwestie bez znaczenia lub poświęcając zbyt wiele czasu na omawianie spraw o drugorzędym znaczeniu;
- uczestnicy zebrania nie wypełniają uzgodnionych wcześniej zadań, przez co cały proces zyskuje sobie niepochlebą opinię, a osoby, które wypełniły przydzielone im zadania tracą motywację do dalszej pracy;
- stale powtarzają się te same problemy i proponowane są te same rozwiązania, które nie przynoszą żadnych pozytywnych zmian;
- wśród uczestników zebrania występują różnice zdań w kwestii uzgodnień z poprzedniego zebrania;
- wielu uczestników nie bierze aktywnego udziału w zebraniu;
- inni narzekają, że na zebraniach najlepiej wypadają osoby będące dobrymi mówcami, a przecież może istnieć zasadnicza rozbieżność między tym, co się mówi i tym, co się robi;
- wielu uczestników nie poświęca przed zebraniem żadnej uwagi sprawom, które mają być omawiane, a zaczyna się nimi zajmować dopiero w trakcie zebrania;
- czasami osoba przewodząca wykorzystuje swoją pozycję, aby narzucić swoje poglądy pozostałym uczestnikom zebrania;

- porządek dzienny nie jest przestrzegany, gdyż przewodniczący nie jest w stanie zapanować nad niezdyscyplinowanymi uczestnikami, którzy zakłócającą tok zebrania;
- zawartość porządku dziennego zebrań nie uzasadnia rzeczywistego czasu ich trwania (ma to szczególne znaczenie w przypadku stałych zebrań).

## Zasady organizowania i prowadzenia zebrań

Zapewnienie skuteczności zebrania wymaga przestrzegania określonych zasad.

Sformalizowanymi elementami zebrania są role, które mają pełnić poszczególni uczestnicy oraz związane z nimi procedury. W takich sytuacjach można wyróżnić trzy podstawowe role, a mianowicie rolę przewodniczącego, sekretarza lub uczestnika zebrania. Role te zostaną omówione poniżej.

### Przewodniczący

Do obowiązków przewodniczącego należy:

- wyznaczenie daty, godziny i miejsca zebrania;
- ustalenie i podanie do wiadomości pozostałych uczestników porządku dziennego, z odpowiednim wyprzedzeniem w stosunku do zaplanowanej daty zebrania;
- ustalenie ilości czasu, która poświęcona zostanie każdemu z punktów porządku dziennego i zapewnienie przestrzegania tych ustaleń;
- zapewnienie każdemu uczestnikowi możliwości zabrania głosu oraz zachęcanie osób rzadziej zabierających głos do przedstawienia własnego stanowiska, a z drugiej strony, nie dopuszczanie do zdominowania zebrania przez osoby, które już wypowiedziały się na dany temat; rola ta polega na utrzymywaniu dyscypliny wśród uczestników zebrania; może to się okazać niełatwym zadaniem, szczególnie w sytuacji, w której przewodniczący nie jest bezpośrednim przełożonym uczestników zebrania; wypełnianie tej roli wymaga dyplomacji i silnej osobowości;
- dopilnowanie, aby zebranie miało swój początek oraz aby zakończyło się w wyznaczonym terminie, a także, aby odbywało się zgodnie z porządkiem dziennym; jednakże obowiązek zadbania o efektywny przebieg zebrania spoczywa na wszystkich uczestnikach; przewodniczący może jedynie stworzyć warunki, które to umożliwią;
- zadbanie o to, aby wszyscy uczestnicy otrzymali protokół z zebrania w możliwie jak najkrótszym czasie od daty zebrania;
- dopilnowanie, aby odpowiednie decyzje zostały podjęte, zadania wyraźnie przydzielone, a w sprawach, w których decyzja nie została podjęta, aby uzgodnione zostały dalsze działania;
- omówienie decyzji podjętych na poprzednim zebraniu oraz postępów osiągniętych dzięki działaniom podjętym przez uczestników.

Przewodniczący jest także pełnoprawnym uczestnikiem zebrania. Jednakże przewodniczący nie powinien nadużywać swojej pozycji dla własnych korzyści. W wielu przypadkach przewodniczący jest także bezpośrednim przełożonym uczestników zebrania. W takiej sytuacji nie powinno nikogo dziwić, jeżeli przewodniczący ma ugruntowaną opinię w wielu różnych kwestiach. Przewodniczący może mieć problemy z zachowaniem bezstronności wobec tych, którzy mają odmienne od niego zdanie.

## **Sekretarz**

Sekretarz może być także czasem zwany protokolantem. W przypadku zebrań w mniejszym gronie, rolę tę może jednocześnie pełnić przewodniczący. Lepiej jest jednak, gdy nie dochodzi do takiej sytuacji, ponieważ role te są z natury odmienne i obydwie są trudne do wypełnienia.

W okresie poprzedzającym zebranie lub następującym po nim, sekretarz wspiera przewodniczącego w działaniach związanych z organizacją zebrania. Na przykład, sekretarz może uczestniczyć w opracowywaniu projektu porządku dziennego oraz jego dystrybucji, zajmować się organizacją miejsca i terminu zebrania, jak również zapewnieniem niezbędnego sprzętu i napojów orzeźwiających.

Do obowiązków przewodniczącego należy podejmowanie decyzji dotyczących organizacji zebrania, natomiast sekretarz jest odpowiedzialny za realizację przygotowań do zebrania i za dystrybucję niezbędnych informacji po jego zakończeniu.

Na ogół sekretarz jest także pełnoprawnym uczestnikiem zebrania. Aktywne uczestniczenie sekretarza w zebraniu może utrudniać wypełnianie obowiązku dokumentacji. Rzeczywiste wpływy wielu sekretarzy ujawniają się w sposobie sporządzania przez nich protokołu. Zdarza się, że sekretarz jest „tendencyjny” lub „manipuluje” protokołem głównie w zapisie brzmienia podejmowanych decyzji. Postawa etyczna jest bardzo ważną cechą sekretarza.

## **Uczestnicy**

Uczestnicy stanowią najliczniejszą grupę osób obecnych na zebraniu i to właśnie oni mają największy wpływ na jego skuteczność. Przy założeniu, że intencją uczestników jest, aby zebranie było skuteczne, ich podstawowe obowiązki obejmują:

- punktualne przybycie na zebranie;
- aktywny udział w omawianiu spraw, którym poświęcone jest zebranie;
- dopilnowanie, aby zebranie przebiegało sprawnie (co prawda, jest to obowiązkiem przewodniczącego, ale każdy uczestnik ponosi także za to odpowiedzialność);
- zapoznanie się z porządkiem dziennym oraz przygotowanie się do zaprezentowania własnego stanowiska i udziału w dyskusji na temat poszczególnych jego punktów;
- powstrzymywanie się od wszelkich czynności marnotrawiących czas innych uczestników, w tym powstrzymywanie się od wygłaszania niezwiązanych z

omawianym tematem uwag, zadawania nieistotnych pytań i omawiania spraw, które mogą załatwić sami;

- poważnie traktowanie decyzji podjętych podczas zebrania; zapewnianie wypełnienia wszelkich przydzielonych im w ramach wzajemnych uzgodnień zadań lub informowanie przewodniczącego o wszelkich związanych z tym problemach możliwie jak najszybciej, a w każdym razie przed datą następnego zebrania;
- gotowość wyrażenia własnego punktu widzenia w sposób konstruktywny; zebranie nie powinno przerodzić się w rywalizację lub prowadzenie gry na punkty; innym aspektem tego zagadnienia jest umożliwienie i zachęcanie pozostałych osób do zabierania głosu; dotyczy to nawet tych, którzy mają odmienne zdanie; teoria dobrej pracy zespołowej i udanych zebrań głosi, że ujawnianie i omawianie problemów na forum grupy przyczynia się do znajdowania lepszych rozwiązań;
- aktywny udział w ustalaniu porządku dziennego zebrania.

Jeżeli zebranie okaże się nieefektywne, będzie to ze stratą dla wszystkich uczestników. Dlatego też w interesie wszystkich leży, aby tak się nie stało. Może się to wydawać wyidealizowaną wersją rzeczywistości, jednakże, jeżeli wszyscy uczestnicy naprawdę podejmą starania w tym kierunku, wówczas istnieje realna szansa, że zebranie przyniesie oczekiwane efekty.

Poniżej zostanie omówionych kilka dodatkowych kwestii, których znajomość może okazać się pomocna.

Wiele zebrań jest nieefektywnych, gdyż uczestnicy oczekują, że praca, którą istotnie należało wykonać w ramach przygotowania do zebrania, zostanie wykonana podczas tego zebrania.

Ważny jest wkład każdego uczestnika zebrania, choć nie musi on być taki sam jak wkład innych uczestników. Niektórzy czują się w podczas zebrań swobodniej od pozostałych uczestników, inni z kolei dysponują większą wiedzą.

Jeżeli doradca / trener ds. etyki będzie pełnił rolę przewodniczącego stałych zebrań określonej grupy pracowników, powinien mieć na uwadze, że czasami porządek zagadnień wymagających omówienia nie będzie dostatecznie bogaty, aby uzasadniać zebranie. W takim przypadku zebranie należy odwołać. Jednakże, jeżeli zebrania będą stale odwoływane, to poszczególni członkowie zainteresowanej grupy przestaną traktować „instytucję” zebrań i same zebrania poważnie. Większość spotykających się grup posiada ten problem.

Na wczesnym etapie formowania się grupy, zebrania są cenne z uwagi na możliwość informowania jej członków o bieżącym rozwoju wydarzeń.

W miarę jak grupa pracowników lepiej się pozna, najcenniejszą zaletą zebrań będzie to, że staną się one miejscem rozwiązywania problemów i rozładowywania napięć.

Ostatnim etapem jest sytuacja, w której praktycznie każdy problem został już wcześniej omówiony w tej lub innej formie i spróbowano już wszystkich możliwych rozwiązań. Na tym etapie może się wydawać, że zebrania mają już niewielką wartość. Wydaje się, że nie są omawiane jakiegokolwiek nowe kwestie i nie powstają

nowe sugestie. Etap ten następuje po około dwóch lub trzech latach od zainicjowania zebrań danej grupy. Sytuacja taka może oczywiście wystąpić w innym dowolnym momencie.

Etap ten trwa zazwyczaj od sześciu do osiemnastu miesięcy, podczas których przeważnie sytuacja zmienia się tak, że zebrania znów stają się cennym narzędziem.

Niestety większość grup rezygnuje ze zwoływania zebrań w tym trudnym okresie i musi znaleźć nowy mechanizm omawiania ważnych kwestii do czasu zmiany sytuacji.

Istotnym jest, aby w tym okresie określić, jakie cele są możliwe do osiągnięcia i pozwolić, aby forma zebrań tymczasowo uległa odpowiednim zmianom lub pomyśleć o sposobach na ożywienie atmosfery.

Podczas większości zebrań decyzje powinny zapadać drogą konsensu, a nie poprzez głosowanie. Jednakże w niektórych sytuacjach doradca / trener ds. etyki może przerwać taki proces podejmując odpowiednią decyzję lub wydając polecenie. Może także o to poprosić jednego z członków kierownictwa wyższego szczebla. W przypadku procedur w zakresie etyki nie każda decyzja może zostać podjęta w demokratyczny sposób. W niektórych przypadkach doradca / trener ds. etyki będzie musiał stać na straży wymogów określonych przepisami prawa lub w odpowiednich politykach czy procedurach.

Istnieje niewiele miejsc pracy, w których każdy ma jednakowe prawo głosu. Realia normalnego życia służbowego nie ulegają „zawieszeniu” na czas zebrania. Zebrania stwarzają jedynie okazję do swobodnego przedstawienia swojego stanowiska i wywierania wpływu na ewentualny rozwój wydarzeń. Zorganizowanie danego zebrania nie jest oznaką złożenia obietnicy jego uczestnikom, że będą oni mogli sprawować kontrolę. Nigdy nie należy udawać, że tak w istocie jest.

Niektórzy mają trudności z doprowadzeniem do sytuacji, w której zostaną podczas zebrania wysłuchani. W takich przypadkach należy pamiętać, że:

- istotnym jest, aby wypowiedź każdego członka grupy stanowiła wkład do prowadzonej dyskusji, a także, aby każdy uczestnik zebrania przejawiał gotowość aktywnego udziału w zebraniu;
- przyciągnięcie wzroku przewodniczącego jest jednym ze sposobów zasygnalizowania, że chce się zabrać głos;
- przyciągnięcie wzroku osoby wypowiadającej się w danym momencie może także okazać się skuteczne; przemawiająca wtedy osoba kieruje swoje uwagi do osób, które wydają się zainteresowane jej wypowiedzią, wyrażając oczekiwanie, że udzielą one odpowiedzi lub zabiorą głos w następnej kolejności;
- tego rodzaju subtelne znaki mogą nie przynieść natychmiastowego rezultatu, a w niektórych przypadkach, uczestnik zebrania będzie musiał kilka razy powtórzyć, że chciałby wyrazić swoje zdanie, zanim wreszcie zostanie dopuszczony do głosu; innym możliwym rozwiązaniem jest zwrócenie się do przewodniczącego ze skargą, że nie jest się dopuszczanym do głosu.

Projekt polityki informacyjnej zawiera dodatkowe uwagi na temat prowadzenia zebrań informacyjnych zespołów. Celem takich zebrań jest stworzenie osobom

zarządzającym i sprawującym nadzór możliwości przekazu podległym im pracownikom informacji dotyczących etyki i/lub wymiany takich informacji.

## **Zebranie informacyjne zespołu**

Celem zebrania informacyjnego zespołu jest:

- przedstawienie i wymiana informacji, koncepcji i opinii dotyczących różnych kwestii;
- zapewnienie członkom danego zespołu możliwości udzielania informacji zwrotnych dotyczących różnych kwestii i możliwości;
- uzgadnianie planów działań.

Idea informowania zespołu wynika z założenia, że każdy pracownik lepiej pracuje, gdy jest przekonany, że:

- wie, „co się dzieje” w organizacji;
- wie, co ma robić i dlaczego;
- zna oczekiwania wobec niego;
- ma możliwość zgłaszania własnych pomysłów.

Osobisty kontakt jest najbardziej skutecznym sposobem umożliwienia pracownikom zrozumienia istoty i zapewnienia ich zaangażowania w realizację podejmowanych działań.

Podczas zebrań informacyjnych, prowadzące je osoby zarządzające lub osoby sprawujące nadzór mają możliwość obserwowania reakcji pracowników, które mogą wskazywać na występowanie ewentualnych nieporozumień. Bieżąca wymiana informacji zwrotnych pomaga także osobie zarządzającej lepiej poznać i zrozumieć odczucia i nastawienie członków zespołu.

Realizacja skutecznej polityki informacyjnej jest niezbędnym warunkiem osiągnięcia postępów w takich sprawach, jak np. zmiany procedur w zakresie etyki. Jest ona istotna także w kontekście wszelkich zmian, planowanych w innych obszarach.

Osiągnięcie postępów w takich sprawach wymaga także, aby wszelkie dotyczące ich informacje były przygotowane profesjonalnie, a przede wszystkim, aby były spójne. Jednym z elementów strategii w tym zakresie powinno być stworzenie mechanizmu zapewniającego każdemu pracownikowi dostęp do informacji na tematy bieżące, a nie zmuszanie ich do polegania na plotkach. W okresie wprowadzania wielu zmian istotnym jest także, aby korzystać z pomysłów zgłaszanych przez pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

Organizowanie zebrań z pracownikami jest jednym ze sposobów, dzięki którym kierownictwo wyższego szczebla może zrealizować cele, o których tutaj mowa.

Zebrania informacyjne są szczególnie ważnym narzędziem wyjaśniania małym grupom pracowników polityki oraz decyzji, możliwie jak najszybciej. Ponadto zebrania zapewniają wszystkim możliwość wyrażenia własnej opinii w nieformalnej

sytuacji, a także dają możliwość bezpośredniego przekazania uwag kierownictwu wyższego szczebla.

Zadaniem osoby zarządzającej lub osoby sprawującej nadzór jest organizowanie i prowadzenie zebrań informacyjnych zespołu. Osoba zarządzająca lub osoba sprawująca nadzór jest także odpowiedzialna za czuwanie nad sprawnym przebiegiem zebrania. W przypadku podniesienia przez zespół istotnej kwestii, co do której niezbędne jest udzielenie informacji zwrotnej, obowiązkiem osoby zarządzającej lub osoby sprawującej nadzór jest zapewnienie, aby taka informacja została udzielona zespołowi podczas następnego zebrania.

## **Zarządzanie zebraniem informacyjnym zespołu**

### **Etap planowania**

Stały termin zebrań informacyjnych zespołu powinien zostać ustalony z odpowiednim wyprzedzeniem. Należy także zapewnić, aby harmonogram pracy każdego zainteresowanego członka zespołu uwzględniał te zebrania. Termin każdego zebrania powinien zostać podany do wiadomości każdego członka zespołu z odpowiednim wyprzedzeniem. Osoba odpowiedzialna za prowadzenie zebrań informacyjnych powinna reagować stanowczo na wszelkie wymówki dotyczące niemożności stawienia się na zebranie, a sama powinna okazywać swoje zaangażowanie, nie przekładając bezzasadnie terminów zebrań informacyjnych i uczestnicząc w każdym z nich.

Zebranie informacyjne z pracownikami należy prowadzić wedle wcześniej ustalonego porządku dziennego. Wzór takiego porządku jest przedstawiony poniżej. Wzór ten zawiera także wykaz przykładowych kwestii, które można poruszyć na zebraniu. Wykaz ten można dostosowywać, stosownie do potrzeb. Zadaniem osoby odpowiedzialnej za organizację zebrań informacyjnych jest znalezienie odpowiedniego pomieszczenia. Pomieszczenie takie powinno zapewniać wszystkim uczestnikom możliwość zajęcia miejsca siedzącego, oraz tego że przebieg zebrania i jego poufność nie zostaną naruszone.

Zastosowanie opisanego powyżej podejścia może nie zapewnić osiągnięcia pożądanych rezultatów w przypadku, w którym zespół obejmuje więcej niż piętnaście osób. W takiej sytuacji koniecznym może okazać się podzielenie zespołu na kilka grup. Należy podjąć wszelkie możliwe działania, aby w zebraniach uczestniczyły także osoby pracujące w niepełnym wymiarze godzin, dostosowując termin zebrań do ich warunków zatrudnienia.

### **Prowadzenie zebrania informacyjnego zespołu**

Nie ma ścisłych reguł dotyczących czasu trwania zebrania informacyjnego. Jednakże zawsze należy ustalić maksymalny czas trwania zebrania oraz należy unikać nagłego kończenia zebrania informacyjnego w sytuacji, w której przewidziany czas się skończył, a nadal prowadzona jest ożywiona dyskusja. Podobnie należy unikać odbiegania od tematu tylko po to, aby wypełnić pozostały czas. W tym kontekście należy pamiętać, aby zapewnić dostatecznie dużo czasu na wyczerpujące dyskusje. Lepiej jest ograniczyć porządek dzienny, aniżeli być postawionym wobec

konieczności przerwania dyskusji dotyczącej jakiejś istotnej kwestii. Zebrania informacyjne powinny być prowadzone dynamicznie i rzeczowo, a nie jak pogawędka z pracownikami.

Punktualne rozpoczynanie zebrań informacyjnych powinno być nienaruszalną zasadą. Nie dopuszczalnym jest „karanie” punktualnie przybyłych na zebranie uczestników poprzez zmuszanie ich do czekania na tych, którzy się spóźniają. Prawdopodobnie jedno z pierwszych zebrań będą nieco dłuższe, dopóki uczestnicy nie zorientują się, jakie są wobec nich oczekiwania. Jednakże wraz z ustaleniem się pewnych wzorców zachowań, łatwiej będzie prowadzić zebrania informacyjne.

Zebrania informacyjne nie mają mieć charakteru rozmowy Pana / Pani z członkami zespołu. Trzeba mieć na uwadze, że rzadko, to Pan / Pani będzie tą osobą, która ma jakieś informacje do przekazania, a prawdziwy sukces takich zebrań zależeć będzie od Pana / Pani umiejętności zapewnienia pełnego zaangażowania zespołu w przebieg całego procesu.

Należy pamiętać, aby zebranie informacyjne przebiegało w spokojnej atmosferze. Ponadto warto również pamiętać, aby rozmawiać z członkami zespołu a nie do nich przemawiać. Ponadto, w celu zachęcenia uczestników do aktywnego udziału w zebraniu należy używać odpowiedniego tonu głosu, nawiązywać kontakt wzrokowy z uczestnikami i używać innych narzędzi komunikacji niewerbalnej.

Nie należy martwić się brakiem reakcji lub uwag ze strony pracowników, szczególnie w przypadku, gdy Pana / Pani zespół nie jest przyzwyczajony do uczestniczenia w zebraniach, podczas których wszyscy biorą aktywny udział. Proszę zachować cierpliwość i stworzyć atmosferę, w której uczestnicy zebrania informacyjnego poczują się na tyle swobodnie, aby podzielić się swoimi przemyśleniami na dany temat.

Ponadto uczestników zebrań informacyjnych można zachęcić do aktywnego udziału zadając pytania otwarte takie, jak: „Co Pan / Pani o tym sądzi?” lub „Pana / Pani zdaniem, na ile będzie to nas dotyczyć?”. Nie należy zaczynać dyskusji od pytań zamkniętych takich, jak „Czy są jakieś pytania?” lub „Czy macie Państwo jakieś uwagi?”. Należy pamiętać, aby zawsze dziękować uczestnikom za ich aktywny udział, nie krytykować ich i nie śmiać się ze zgłaszanych przez nich uwag.

Osoba prowadząca zebranie informacyjne powinna być przygotowana na to, że będzie musiała trochę odczekać zanim uczestnicy zaczną zgłaszać swoje uwagi. Uczestnicy takich zebrań mogą potrzebować czasu na przemyślenie pytania i podjęcie decyzji dotyczącej odpowiedzi. Nie należy od razu przechodzić do dalszych pytań.

Jeżeli zespół zgłasza dużo uwag lub zadaje dużo pytań, może to być dobrym sygnałem chęci zaangażowania się w dyskusję. Zadaniem osoby zarządzającej lub osoby sprawującej nadzór jest uszeregowanie takich uwag lub pytań w pewnym porządku. Uwagi i pytania należy uporządkować według ich związku z poszczególnymi punktami porządku dziennego. Jeżeli nie dotyczą one porządku dziennego danego zebrania informacyjnego, to w przypadku braku czasu na omówienie ich wszystkich należy poinformować uczestników, że będzie to miało miejsce na następnym zebraniu.

Należy słuchać uważnie zarówno treści zgłaszanych uwag lub sugestii, jak i zwracać uwagę na emocje towarzyszące wypowiedziom. W przypadku uwag pozytywnych prawdopodobnie wystarczy jedynie je odnotować jako element dyskusji i przejść do dalszej części zebrania. Natomiast w przypadku uwag negatywnych należy okazać swoje zrozumienie i być przygotowanym na szczerą dyskusję.

Przewodniczący zebrania, który uniemożliwia lub ogranicza swobodę wypowiedzi uczestników, a w szczególności możliwość zgłaszania uwag krytycznych może doprowadzić do sytuacji, w której nie zostanie osiągnięty podstawowy cel zebrania informacyjnych i całkowicie zaprzepaści możliwość wymiany informacji zwrotnych. Przewodniczący nie powinien też osobiście angażować się w dyskusję. To nie do niego należy uzasadnianie wszystkich działań i decyzji podejmowanych przez organizację. Jednakże w przypadku zebrania informacyjnych, prowadzonych przez doradcę / trenera ds. etyki, niezbędne jest przedstawienie racjonalnych uzasadnień polityk lub decyzji dotyczących zagadnień etyki. W takim przypadku, prowadzący zebranie informacyjne powinien zapewnić pracownikom możliwość wyrażenia swojej opinii (nawet, gdy się z nimi nie zgadza), choć nadal spoczywa na nim / niej zadanie przypomnienia pracownikom o konieczności wdrożenia tych polityk lub decyzji.

Konkretne sugestie dotyczące określonych zmian lub ulepszeń powinny zostać omówione, a następnie podane do wiadomości bezpośredniemu przełożonemu zgłaszającego, którzy może wtedy podjąć odpowiednią decyzję.

Badania wskazują, że nawet, jeżeli prowadząc zebranie informacyjne będzie Pan zmuszony / Pani zmuszona powiedzieć „nie” lub nie zgodzić się z uwagami pozostałych członków zespołu, istnieje większe prawdopodobieństwo zaakceptowania takiej reakcji z Pana / Pani strony, gdy:

- Pan / Pani da pracownikom do zrozumienia, że rozumie Pan / Pani, o co oni proszą lub co sugerują;
- w racjonalny sposób wskaże Pan / Pani przyczyny, dla których nie może się z nimi zgodzić.

Nie należy odrzucać zgłaszanych przez pracowników sugestii bez podania uzasadnienia swojej decyzji.

Ponadto:

- należy pamiętać, że nawet proste reakcje/zachowania ze strony prowadzącego są w takiej sytuacji bardzo istotne;
- należy starać się dążyć do nawiązania i utrzymania kontaktu wzrokowego z całym zespołem; nie należy skupiać uwagi jedynie na części zespołu, a w szczególności wyłącznie na tych uczestnikach zebrania informacyjnego, którzy się z Panem / Panią zgadzają;
- należy okazywać, że słucha Pan / Pani wystąpień, podsumowując argumenty przytaczane przez uczestników zebrania, szczególnie, jeżeli wyrażają sprzeczne z Pana / Pani opinie;
- w przypadku, gdy nie zgadza się Pan / Pani z wygłaszanymi opiniami, nie należy odnosić się do nich sarkastycznie lub reagować na nie śmiechem; niebezpieczne są także próby wykorzystywania swojej pozycji jako osoby

zarządzającej lub osoby sprawującej nadzór do przerywania toczących się debat;

- w miarę potrzeby należy pozwolić na prowadzenie debat przez tych członków zespołu, którzy wykazują szczególne zainteresowanie danym zagadnieniem lub posiadają szczególną wiedzę w danej dziedzinie;
- należy zapewnić, aby zgłaszane koncepcje i sugestie zostały przypisane osobom, które je faktycznie zgłosiły, a na kolejnych zebraniach informacyjnych zrelacjonować, w jaki sposób takie koncepcje lub sugestie zostały wykorzystane, a w przypadku ich odrzucenia należy nie tylko o tym poinformować uczestników zebrania, ale także przedstawić uzasadnienie takiej decyzji.

Celem organizowania zebrań informacyjnych zespołu jest poprawa przekazu informacji (w tym informacji dotyczących koncepcji i sugestii) pomiędzy pracownikami a osobami zarządzającymi. Dla osiągnięcia tego celu istotna jest postawa osoby prowadzącej zebrania informacyjne, niezależnie od tego czy jest to osoba zarządzająca czy osoba sprawująca nadzór. Bez pełnego zaangażowania się takiej osoby w realizację celu, cały proces stanie się czymś w rodzaju „ślepej uliczki”, tym samym uniemożliwiając skuteczny przekaz informacji.

## **PRZYKŁADOWY PORZĄDEK DZIENNY ZEBRANIA INFORMACYJNEGO ZESPOŁU**

Proszę przywitać uczestników i przypomnieć im, jaki jest cel zebrania informacyjnego zespołu. W szczególności jest to istotne w przypadku pierwszych zebrań z zespołem. Jeżeli zebrania staną się powszednią praktyką, będzie Pan musiał / Pani musiała przypomnieć uczestnikom zebrania o jego celu tylko w przypadku, gdy pojawiły się nowe osoby lub gdy porządek dzienny zawiera punkt dotyczący kwestii, w której potrzebuje Pan / Pani szczególnego wsparcia. Przedmiotem dyskusji mogą być także kwestie niezwiązane z etyką.

### **1. Sprawy organizacyjne**

Sprawy organizacyjne dotyczą okoliczności będących następstwem decyzji kierownictwa wyższego szczebla.

### **2. Sprawy dotyczące etyki i przeciwdziałania korupcji**

Sprawy takie dotyczą kwestii podnoszonych przez doradcę / trenera ds. etyki i / lub kwestii wynikających z działań w zakresie etycznego zachowania i przeciwdziałania korupcji. Przykładowo mogą one dotyczyć nowych procedur (opracowanych przez Departament Kadr lub Departament Finansowy) czy też zmian w procedurach, które obowiązują pracowników zespołu.

### **3. Sprawy wewnętrzne**

Sprawy wewnętrzne obejmują informacje i wnioski kierowane przez Pana / Panią do pracowników swojego departamentu lub innej jednostki organizacyjnej.

#### **4. Informacje zwrotne**

Punkt ten ma być poświęcony zdaniu sprawozdania z wykorzystania wcześniej zgłoszonych sugestii lub koncepcji, które nie zostały uwzględnione w ramach normalnej działalności.

#### **5. Sprawy własne zespołu**

Sprawy własne zespołu to sprawy będące przedmiotem zainteresowania zespołu, który podlega Panu / Pani bezpośrednio. Takie sprawy mogą obejmować np. kwestie dotyczące lokalu, szkolenia, nadgodzin lub innych spraw pracowniczych.

#### **6. Sprawy dodatkowe**

Ta część zebrania informacyjnego umożliwia pracownikom zgłaszanie wszelkich kwestii, które nie zostały ujęte w porządku dziennym.

**Ad. 5****Ćwiczenie: prowadzenie zebrań**

(materiał z projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

Proszę odpowiedzieć na przedstawione poniżej pytania w podgrupach, a następnie omówić swoje wnioski na forum całej grupy.

**Jakiemu celowi służą zebrania? (Jaki jest ich cel?)**

**W jakich zebraniach stale Pan / Pani uczestniczy?**

**Jakie są przyczyny braku skuteczności zebrań? (Proszę wskazać możliwie jak najwięcej przyczyn.)**

**Czym wyróżniają się zebrania prowadzone efektywnie? (Co robi prowadzący zebranie i/lub jego uczestnicy, aby zapewnić efektywność tego zebrania?)**

**Ad.5****WSKAZÓWKI DLA PROWADZĄCEGO ZEBRANIE**

1. NIE DOPUSZCZAJ DO BEZPOŚREDNICH ATAKÓW
2. PILNUJ ODDZIELANIA SPRAW MERYTORYCZNYCH OD PERSONALNYCH
3. UTRZYMUJ WZGLĘDNĄ RÓWNOWAGĘ MIĘDZY STRONAMI, ORAZ AKTYWNOŚĆ WSZYSTKICH UCZESTNIKÓW SPOTKANIA
4. UNIKAJ SPORÓW IDEOLOGICZNYCH
5. ZWALCZAJ NIEISTOTNE DYGRESJE, ALE GDY TO KONIECZNE POZWÓL NA MARNOWANIE CZASU (W SPOSÓB KONTROLOWANY!) W CELU DOŚWIADCZENIA PRZEZ UCZESTNIKÓW KONSEKWENCJI TAKICH ZACHOWAŃ
6. DBAJ O ZACHOWANIE TWARZY PRZEZ WSZYSTKICH UCZESTNIKÓW SPOTKANIA

**Ad. 6****Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów zawodowych**

(materiał z projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

**Nawiązywanie kontaktów zawodowych**

Skuteczna wymiana informacji jest wynikiem zastosowania szeregu metod nawiązywania kontaktów, wyrażania poglądów i opinii, słuchania zgłaszanych wniosków i przekazywania informacji. Poziom efektywności wymiany informacji zależy od jakości stosunków i kontaktów z innymi osobami.

Dla doradcy / trenera ds. etyki istotne będzie nawiązanie szeregu kontaktów, między innymi z osobami:

- posiadającymi wiedzę i doświadczenie w zakresie spraw dotyczących etyki;
- posiadającymi doświadczenie oraz wiedzę na temat organizacji i procesów podejmowania decyzji;
- mogącymi służyć doradcy / trenerowi ds. etyki radą i wsparciem;
- których praca będzie miała wpływ na pracę doradcy / trenera ds. etyki;
- wypełniającymi podobne zadania i obowiązki w innych organizacjach.

Sieć takich kontaktów powinna w miarę upływu czasu rosnąć. Zazwyczaj kontakty takie mają największe znaczenie w momencie, w którym dana osoba została właśnie mianowana na swoje stanowisko, jednakże sieć kontaktów nie jest wtedy jeszcze dostatecznie rozwinięta. Jeżeli doradca / trener ds. etyki jeszcze nie posiada takiej sieci kontaktów, systematyczne i szybkie zbudowanie jej może okazać się bardzo przydatne. Pomocne w tym mogą być informacje przedstawione poniżej.

- Proszę sporządzić listę osób, które już Pan / Pani zna, a o których sądzi Pan / Pani, że mogą okazać się pomocne w realizacji Pana / Pani zadań. Podobnie proszę postąpić z osobami, których jeszcze Pan / Pani nie zna, a które mogą okazać się tutaj pomocne. Być może w początkowym okresie będzie trudno Panu / Pani określić z całą pewnością, czy rzeczywiście osoby te będą mogły pomóc same, ale mogą przecież znać inne osoby, które będą mogły Panu / Pani takiej pomocy udzielić. Prawdopodobnie lista ta będzie krótka. Może się tak zdarzyć, że na początku będzie obejmować tylko jedną osobę.
- W przypadku każdej osoby umieszczonej na tej liście, proszę postarać się określić zakres jej wiedzy oraz korzyści, które może przynieść kontakt z nią. Czy dysponuje ona potrzebnymi Panu / Pani informacjami lub wiedzą na temat rozwoju wydarzeń stanowiących przedmiot Pana / Pani zainteresowania?
- Jeżeli nie zna Pan / Pani danej osoby z listy dobrze, pierwszy kontakt powinien zostać nawiązany pisemnie, za pomocą poczty elektronicznej lub krótkiej notatki.
- W takim liście elektronicznym / piśmie / notatce proszę poinformować tę osobę, że chciałby Pan / chciałyby Pani uzyskać od niej pomoc, oraz że zajmie jej Pan /

Pani nie więcej niż 20 minut i chciałby Pan / chciałyby Pani omówić z nią sprawy, w których, Pana / Pani zdaniem osoba ta mogłaby być pomocna. Proszę także nadmienić, że w żadnym razie to krótkie spotkanie nie będzie zobowiązywało tej osoby do podejmowania jakichkolwiek dalszych działań. Proszę również wspomnieć, że skontaktuje się Pan / Pani z nią, żeby zapytać, czy możliwe byłoby umówienie się na spotkanie za kilka dni.

- Proszę zadzwonić po kilku dniach i powiedzieć tej osobie, że potrzebuje Pan / Pani jej pomocy, podkreślając raz jeszcze, że nie zajmie jej Pan / Pani więcej niż 20 minut i zapytać, kiedy byłoby jej najwygodniej spotkać się. W większości przypadków, zainteresowana osoba może poświęcić komuś 20 minut, niezależnie od tego jak bardzo jest na ogół zajęta. Osoba, o której tutaj mowa zareaguje pozytywnie na prośbę o pomoc, pod warunkiem, że nie będzie to od niej wymagało dodatkowych nakładów pracy.
- Spotykając się z tą osobą, proszę rozpocząć od podziękowania za to, że zechciała się z Panem / Panią spotkać, a następnie krótko przedstawić powód, dla którego chciał się Pan / chciała się Pani z nią skontaktować (np. w celu zasięgnięcia informacji na dany temat lub opinii dotyczącej odpowiedniej reakcji na daną sytuację).
- Proszę wysłuchać tego, co ta osoba ma do powiedzenia, sporządzać notatki i unikać negatywnych reakcji na wszystkie przedstawiane przez nią sugestie (tzn. przyjąć je do wiadomości, nawet, gdy się Pan / Pani z nimi nie zgadza). Proszę także zapytać, czy ta osoba zna jeszcze kogoś, kto mógłby służyć Panu / Pani pomocą w tej lub w innych podobnych sprawach. Na każdym takim spotkaniu proszę postarać się uzyskać dane personalne dotyczące trzech takich osób. Proszę również zapytać, czy osoba ta nie ma nic przeciwko powołaniu się na nią, gdy skontaktuje się Pan / Pani ze wskazanymi przez nią osobami.
- Z upływem nie więcej niż 20 minut, proszę podziękować i zakończyć spotkanie. Jeżeli spotkanie przeciągnie się ponad umówiony czas, proszę przeprosić i powiedzieć, że obiecał Pan / obiecała Pani przecież zająć nie więcej niż 20 minut. W większości przypadków, taka osoba nie będzie miała nic przeciwko temu, aby spotkanie potrwało nieco dłużej i poprosi Pana / Panią o pozostanie. Należy jednak dołożyć wszelkich starań, aby spotkanie nie trwało zbyt długo.
- Po spotkaniu, proszę napisać do tej osoby krótką notatkę lub wysłać jej krótki list elektroniczny z podziękowaniami i podsumowaniem interesujących lub cennych uwag, które Pan od niej otrzymał / Pani od niej otrzymała. Na przykład, „Szczególnie zainteresowało mnie to, co powiedział Pan / powiedziała Pani na temat...” lub „Bardzo pomocne okazały się Pana / Pani opinie dotyczące...”.
- Proszę skontaktować się z poleconymi osobami, stosując opisaną powyżej metodę. Jeżeli nie zna Pan / Pani tych osób, proszę się przedstawić i poinformować, czym się Pan / Pani zajmuje, a także przedstawić powody, dla których Pan / Pani z nimi się kontaktuje. Jeżeli osoba, z którą skontaktował się Pan / skontaktowała się Pani w pierwszej kolejności, udzieliła na to zgody, proszę wspomnieć, że te osoby zostały Panu / Pani polecane przez... .
- Jeżeli podczas każdego spotkania otrzyma Pan / Pani dane osobowe trzech osób i skontaktuje się Pan / Pani z każdą z nich, sieć Pana / Pani kontaktów rozszerzy się bardzo szybko. Im bardziej rozrastać się będzie taka sieć, tym większe będzie

prawdopodobieństwo, że nawiąże Pan / Pani kontakt z osobami, z którymi powinien Pan / powinna Pani porozmawiać.

- Proszę utrzymywać kontakty z kluczowymi osobami Pana / Pani sieci kontaktów, szczególnie w sytuacjach, gdy ma im Pan / Pani coś istotnego do przekazania.

## Ad 6

### Ćwiczenie: nawiązywanie kontaktów zawodowych

Proszę wskazać 10 osób, z którymi chciałby Pan / chciałaby Pani nawiązać lub rozwijać kontakty zawodowe (zarówno w swojej organizacji jak i w organizacjach trzecich). W każdym przypadku, proszę wskazać, dlaczego nawiązanie i rozwijanie kontaktów zawodowych z daną osobą będzie cenne dla Pana / Pani jako doradcy / trenera ds. etyki. Proszę także wskazać niezbędne działania w tym zakresie (np. proszę wskazać, jak Pan / Pani skontaktuje się z tą osobą).

Imię i nazwisko oraz stanowisko służbowe	Znaczenie tej znajomości w kontekście etyki	Niezbędne działania

**Ad.8****UMIEJĘTNOŚCI DORADCY/TRENERA DS. ETYKI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ**

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Efektywne zarządzanie zmianą stanowi jeden z podstawowych elementów pracy doradcy / trenera ds. etyki. Jeżeli przyjmiemy za fakt, że doradca / trener ds. etyki ma być w swojej organizacji liderem i orędownikiem przestrzegania norm etycznych, to musimy przyznać, że to przede wszystkim na nim spoczywa odpowiedzialność za wprowadzanie odpowiednich zmian.

Choć niejeden twierdzi, że jest zwolennikiem zmian, to w rzeczywistości niewiele jest takich osób, które naprawdę czują się swobodnie w sytuacji zmiany innej niż ta, którą sami sobie zaplanowali i narzucili, a której wprowadzanie kontrolują. W kontekście środowiska pracy niewiele jest takich zmian. Większość zmian wywoływana jest przez decydentów lub czynniki niezależne od danej organizacji. Oczywiście dotyczy to także rządu i innych organizacji sektora publicznego.

Dlatego też można powiedzieć, że główną przyczyną oporu wobec zmian jest to, że są one postrzegane jako niepożądany i narzucony ciężar. Większość z nas ma swoje przyzwyczajenia. Większość osób na co dzień preferuje funkcjonowanie bez specjalnego wysiłku umysłowego, czuje się swobodniej, robiąc to, w czym ma doświadczenie, oraz kiedy jest w stanie przewidzieć ewentualne problemy oraz kiedy dysponuje odpowiednimi rozwiązaniami.

Upodobanie do posiadania nawyków i schematów ma wiele zalet. Nabrawszy rutyny wiele osób zyskuje dodatkowy czas i możliwości dalszego przemyślenia swoich działań tak, aby przynosiły one lepsze efekty. Natomiast, jeżeli przemyślenia i zaplanowania wymaga każdy drobny szczegół, wówczas niemalże pewnym jest, że nie będzie można zrealizować tego planu w pełni.

Choć najlepsze efekty przynosi wprowadzenie zmian (udoskonaleń) w zakresie powtarzalnych elementów pracy, to zmiany takie jest najtrudniej wprowadzić. Ponadto oczywistym jest, że przez wprowadzanie zmian w tych właśnie aspektach można osiągnąć rzeczywiste postępy. Pogodzenie się z nieuchronnością wprowadzenia takiej zmiany może zająć dużo czasu. Wiele osób jest w stanie przystosować się do zmiany. Niemniej potrzebny do tego czas zależy od wielu różnych czynników, takich jak np.:

- Czy zmiana jest postrzegana jako coś pozytywnego czy negatywnego?
- Jaki jest wkład, zaangażowanie lub poczucie kontroli w odniesieniu do wprowadzanej zmiany?

- Jaki jest stosunek do tej zmiany wszystkich pozostałych pracowników? (Jeżeli panuje zgoda, co do tego, że określona zmiana jest pozytywna lub niezbędna, wówczas pracownicy traktują ją z większą akceptacją);
- Czy wewnętrzna potrzeba zmian jest bardzo intensywna? (Może to działać w obie strony; wiele zmian ma miejsce w ustawodawstwie; tego rodzaju zmiany niekoniecznie są przyjmowane z entuzjazmem, ale pracownicy szybko się z nimi godzą, przyjmując, że są one nieuniknione; z kolei innego rodzaju zmiany mogą wywołać bardzo silny opór, co może trwać dużo dłużej niż można by się tego spodziewać; wydaje się, że kwestią indywidualnego osądu jest, co dana osoba uznaje za „słuszne” czy niezbędne);
- W jakim stopniu zmiana spowoduje zakłócenia lub niewygodę? (O ile zasadnym jest twierdzić, że im mniej intensywna jest poczucie niewygody, tym szybciej dana zmiana zostaje zaakceptowana, to jednak nie zawsze tak jest w rzeczywistości. Niektóre istotne zmiany są akceptowane zaskakująco szybko, być może ze względu na to, że mają wpływ na wszystkie aspekty funkcjonowania danej organizacji; być może jest tak, gdyż pracownicy mają poczucie, że od takich zmian „nie ma ucieczki”).

Wystąpienie któregośkolwiek z określonych powyżej czynników może przyczynić się do przyspieszenia lub spowolnienia procesu akceptacji zmiany przez poszczególnych pracowników. Sam proces ma raczej stały charakter. W przypadku każdej zmiany, z wyjątkiem może tych najmniej istotnych, proces dostosowywania się zabiera dużo czasu. Proces ten można podzielić na kilka istotnych etapów. Te etapy zostaną omówione poniżej.

### **Wypieranie ze świadomości / niedowierzanie**

W większości przypadków, na wstępnym etapie wprowadzania dużych zmian trudno jest wyobrazić sobie, w jaki sposób dana zmiana zostanie urzeczywistniona. Reakcja ta może mieć miejsce nawet w przypadku zmian, które są pożądane (np. zmiany pracy na lepszą). Słysz się często, że ludzie nie wierzą w możliwość urzeczywistnienia się danej zmiany do momentu, w którym nie została ona wprowadzona. Na tym etapie, osoba zainteresowana jeszcze nie zastanowiła się nad konsekwencjami, jakie pociąga za sobą wystąpienie danej zmiany. W niektórych przypadkach, zainteresowane osoby w ogóle nie chcą myśleć o zmianach, które mogą mieć bezpośredni wpływ na ich sytuację.

### **Złość**

Złość może przybierać różne formy oraz pojawia się na etapie, który prawdopodobnie jest najłatwiejszy do rozpoznania. W sytuacji, w której zmiana ma charakter negatywny, złość jest zrozumiała, lecz nawet pozytywne zmiany potrafią wywołać taką reakcję.

Podobnie jak w przypadku wypierania ze świadomości / niedowierzania, złość nie trwa zwykle długo. Większość z nas nie ma dość energii, aby odczuwać złość przez dłuższy okres. Mimo tego można znaleźć przykłady „pielęgnowania” w sobie złości, czasem bez wyraźnego powodu, przez całe lata.

Cechą charakterystyczną tego etapu jest i to, że złość może być niewłaściwie ukierunkowana. Osoba czy sytuacja mająca jedynie minimalny wpływ na zachodzące wydarzenia może być nagle obwiniana o wszystkie, wywołane daną zmianą problemy.

### **Depresja / przygnębienie**

Etap depresji / przygnębienia jest najbardziej niebezpiecznym stanem, gdyż nie jest łatwo sobie z nią poradzić. Podobnie jak wcześniejsze etapy, może on przybierać różne formy takie, jak np. uczucie nostalgii za „dawnymi dobrymi czasami”, które kiedyś nie były uważane wcale za takie znowu dobre. Kolejną powszechną reakcją na tym etapie jest brak zdecydowania. Choć w niektórych przypadkach jest to reakcja zrozumiała to może się tak zdarzyć, że niepodjęcie żadnej decyzji spowoduje znacznie gorsze skutki niż podjęcie decyzji, która może okazać się później niewłaściwą. Sytuacja, o której tutaj mowa to sytuacja, w której jakaś osoba czy nawet cała organizacja nie jest w stanie wzbudzić w sobie motywacji do działania.

Etap depresji / przygnębienia opisywany jest także czasem jako stadium letargu. Dla osoby postronnej sprawia to wrażenie lenistwa czy braku zainteresowania. Kiedy taki przypadek ma miejsce na poziomie całej organizacji lub jej poszczególnych jednostek organizacyjnych, osiągnięcie jakichkolwiek postępów staje się niezmiernie trudne. Poszczególni pracownicy udzielają sobie wzajemnie wsparcia w unikaniu podejmowania określonych działań, wykonując swoje codzienne czynności tak, jakby nic się nie zmieniło. Na tym etapie opór wobec danej zmiany występuje niezmiernie rzadko. Upór i odmowa podporządkowania się zmianie są o wiele bardziej typowe dla etapu wybuchów złości.

Zachowania charakterystyczne dla etapu depresji / przygnębienia są zazwyczaj pozbawione jakiegokolwiek kierunku. Na ogół, pracownicy nie zwalczają zmiany. Nie robią też nic, aby się jej przeciwstawić. Przeważającym wzorcem zachowań na tym etapie jest brak zainteresowania w połączeniu z okresami chwilowego ożywienia, zwykle w najbardziej nieodpowiednich momentach.

W poważniejszych przypadkach, żadna zainteresowana osoba nie jest w stanie znaleźć w sobie dość motywacji, aby podjąć jakiekolwiek działania „posuwające sprawę do przodu”. Zazwyczaj dopiero interwencja z zewnątrz zapewnia taką motywację. Jednym z pozytywnych skutków wystąpienia tego etapu jest pojawienie się możliwości zrewidowania początkowych oczekiwań i wyznaczenia bardziej realistycznych celów oraz zadań. W tym kontekście trzeba jednak stwierdzić, że w przypadku wielu zmian, jest to ostatni etap.

### **Wznowienie aktywności**

O ile na pierwszy rzut oka, etap wznowienia aktywności sprawia bardzo pozytywne wrażenie, co więcej, w porównaniu z pozostałymi etapami jest etapem pozytywnym, to jednak nie oznacza to, że na tym etapie nie pojawiają się żadne problemy. Można wręcz stwierdzić, że dopiero na tym etapie nadchodzi czas stawienia czoła rzeczywistym problemom. Sam proces jeszcze ciągle może zakończyć się niepowodzeniem. Jeżeli tak się wydarzy, to prawdopodobnie dlatego, że pierwotna koncepcja planowanej zmiany była „zła”, a nie dlatego, że stawili jej opór zainteresowani pracownicy.

Charakterystyczne dla tego etapu jest to, że pracownicy zaczynają nabierać realistycznego stosunku do rzeczywistości, zaczynają rozumieć wymogi nowej sytuacji, nabierają ogólnego pojęcia o tym, jak powinni dalej działać i odnajdują w sobie motywację umożliwiającą im podejmowanie działań służących osiągnięciu postępów we wprowadzaniu zmiany.

Wszystkie te etapy opisano w kolejności ich występowania. Jednakże należy zauważyć, że na ogół granice między nimi nie są tak wyraźnie widoczne jak w przedstawionym powyżej opisie.

Przeważnie, poszczególne osoby i organizacje reagują na zmianę w opisany powyżej sposób i w opisanej kolejności. Jednocześnie jednak należy pamiętać, że w dowolnym momencie jakaś osoba czy grupa osób może zachowywać się w sposób charakterystyczny dla dwóch, trzech, a nawet wszystkich etapów łącznie. Jednakże w takiej sytuacji, jeden zestaw zachowań jest zazwyczaj dominujący.

Żaden z opisanych powyżej etapów nie ma ściśle określonego czasu trwania. Każdy etap może trwać od kilku godzin do szeregu lat. Zależy to od czynników opisanych powyżej.

### **Pięciostopniowy model zarządzania zmianą**

Przedstawiony poniżej model jest oparty na pracy Liz Clarke „The Essence of Change” [*Istota zmiany*], wydanej przez Prentice Hall International Limited (1994).

Na każdym etapie procesu zarządzania zmianą organizacja powinna zidentyfikować szereg niezbędnych działań. Jest to warunek efektywnego zarządzania tym procesem.

#### **Pierwszy etap: ocena wewnętrznego i zewnętrznego zapotrzebowania na zmianę**

Pierwszym krokiem, który powinna podjąć organizacja zainteresowana przeprowadzeniem istotnej zmiany powinna być ocena wewnętrznego i zewnętrznego zapotrzebowania na tę zmianę. W najlepszym przypadku zmiana, która została wprowadzona bez jasno określonych powodów nie spotka się ze zrozumieniem pracowników, a w najgorszym przypadku, z oporem z ich strony.

Istotnym elementem pierwszego etapu jest określenie, w jakim stopniu osoby, na które planowana zmiana będzie miała wpływ oczekują jej. Analiza tego czynnika przyczyni się do ustalenia, jaka jest rzeczywista konieczność wprowadzenia danej zmiany.

Do tego zagadnienia można podejść na szereg sposobów. W kontekście sektora publicznego najlepszym rozwiązaniem jest zazwyczaj zasięgnięcie opinii pracowników i innych zainteresowanych stron, dotyczącej tego, w jakim stopniu stosowane obecnie rozwiązania odpowiadają potrzebom organizacji.

Na ogół łatwiej jest przeprowadzić takie konsultacje, gdy zmiana została narzucona przez organizację trzecią lub gdy występuje sytuacja kryzysowa. Na tym etapie istotnym jest, aby nie ograniczać zakresu możliwości. Przeprowadzane konsultacje powinny być szczere i dotyczyć wyłącznie konieczności wprowadzenia zmiany lub też metodologii jej wprowadzania.

Badania ankietowe, rozmowy przy okrągłym stole, zebrania pracowników i zebrania informacyjne zespołów stanowią przykłady ewentualnych działań. Istotnym jest, aby przed rozpoczęciem konsultacji, osoby odpowiedzialne za ich wprowadzenie, określiły:

- powody niezbędności wprowadzenia zmiany;
- skalę zmiany, a w szczególności, które kwestie lub części organizacji zostaną wyłączone z procesu zmiany, a które z nich zostaną poddane tej zmianie;
- spektrum interesów wewnętrznych i zewnętrznych, które są przedmiotem analizy;
- metodologię takiej analizy.

Na tym etapie lepiej jest nie wprowadzać żadnych ograniczeń dotyczących ewentualnego wyniku konsultacji, a gdy takie ograniczenia istnieją, lepiej jest je określić wyraźnie na wstępie.

W kontekście wdrażania procedur w zakresie etyki, istotne mogą okazać się:

- informacje na piśmie zawierające wprowadzenie do zasad postępowania etycznego, określające powody, dla których zainteresowana organizacja przyjęła daną koncepcję zmiany, korzyści i prawdopodobny wpływ, jaki będzie miała na wszystkie procedury organizacji;
- rozmowy z pracownikami oraz innymi zainteresowanymi stronami w celu zapewnienia zgodności procedur z zasadami bezstronności i przejrzystości; zaproszenie pracowników i innych zainteresowanych stron do przedstawienia własnej koncepcji czy propozycji dotyczącej sposobu wdrożenia zasad postępowania etycznego;
- zaproszenie pracowników i innych zainteresowanych stron do wyrażenia własnej opinii na temat barier, na które może napotkać organizacja wprowadzając daną zmianę, a także ewentualnych sposobów ich usunięcia;
- zgromadzenie otrzymanych informacji zwrotnych, określenie na ich podstawie trzech lub czterech ewentualnych kierunków działania oraz upowszechnienie odnośnych informacji wśród wszystkich uczestników przeprowadzonych konsultacji.

### **Drugi etap: przewidywanie oporu**

Należy liczyć się z tym, że opór pojawi się z chwilą uzgodnienia, podania do wiadomości i rozpoczęcia procesu wprowadzania zmian.

Zazwyczaj opisany powyżej proces konsultacji pozwala zorientować się, skąd należy spodziewać się oporu wobec wprowadzanej zmiany. Jednakże zasięganie opinii pracowników i innych zainteresowanych stron, a także zapewnianie im możliwości

wyrażenia własnych poglądów może przyczynić się do ograniczenia początkowego oporu. Ponadto powinno się to przyczynić do podniesienia poziomu ogólnej akceptacji konieczności wprowadzenia zmiany. Poprzez zaproszenie pracowników i innych zainteresowanych stron do wyrażenia własnych poglądów w kwestii ewentualnych barier i sposobów ich usunięcia, bardziej prawdopodobnym stanie się, że zaczną oni skupiać swoją uwagę i działania nie na tym jak przeciwstawiać się tej zmianie, ale na tym, jak pokierować procesem jej wprowadzania.

Jednakże nierealistycznym byłoby zakładać, że jedynie konsultacje doprowadzą do zneutralizowania oporu. Do grup, po których należy spodziewać się największego oporu można zaliczyć:

- tych, dla których obecny stan rzeczy jest najbardziej korzystny;
- tych, którzy obawiają się, że nie będą w stanie poradzić sobie w nowej sytuacji.

Opór może przybrać dwie podstawowe formy.

Pierwszą z nich jest, **aktywny opór**, polegający na odmowie przez pracowników (podwładnych) wykonywania wydawanych im poleceń. Ta forma oporu jest formą niezwykle rzadko spotykaną w organizacjach sektora publicznego, za wyjątkiem sytuacji, w których, w mniemaniu pracowników, nowe propozycje naruszają ich prawa lub porozumienia, zawarte wcześniej z kierownictwem.

Znacznie bardziej powszechne są przypadki **biernego oporu**. Pracownicy i inne zainteresowane strony nie kwestionują otwarcie wydawanych im instrukcji czy poleceń, lecz po prostu nie wypełniają ich lub stosują się do nich w sposób, który gwarantuje, że wprowadzane zmiany nie dadzą pożądanych skutków.

Istnieją trzy podstawowe metody, których zastosowanie może przyczynić się do ograniczenia ewentualnego oporu. Są to:

- podawanie planowanych zmian wraz z uzasadnieniem do wiadomości wszystkich pracowników i innych zainteresowanych stron; w sytuacji zmiany, takie informacje muszą być upowszechniane wielokrotnie, a cały proces będzie o wiele bardziej skuteczny, gdy pochodzą one z różnych źródeł; w tym kontekście, pracownicy, na sytuację których wprowadzana zmiana ma szczególny wpływ powinni przejść odpowiednie przeszkolenie; powinno to przynajmniej w jakimś stopniu rozproszyć obawy tych, którzy sądzą, że nie będą w stanie poradzić sobie w nowej sytuacji;
- zapewnienie czynnego udziału pracowników i innych zainteresowanych stron we wprowadzaniu zmiany, a w szczególności tych spośród nich, na których sytuację wprowadzana zmiana ma szczególnie duży wpływ;
- zarządzanie procesem wprowadzania zmiany; oznacza to, że osoby zarządzające zmianą powinny nie tylko informować pracowników i inne zainteresowane strony o swoich oczekiwaniach wobec nich, ale także podejmować dodatkowe działania, mające na celu zapewnienie realizacji określonych działań, niezwłoczne zbadanie pojawiających się problemów, wymianę informacji z pracownikami i innymi zainteresowanymi stronami, aby znaleźć rozwiązania pojawiających się problemów, monitorowanie postępów oraz zmianę kierunku podejmowanych wysiłków, aby mieć pewność, że realizowane są uzgodnione wcześniej działania.

Wdrażając procedury w zakresie etyki, należy w szczególności zapewnić zaangażowanie kadr kierowniczych. Jednakże na etapie wstępnym, obejmującym wymianę informacji dotyczących przyczyn niezbędności wprowadzenia określonej zmiany oraz zarządzanie procesem jej wprowadzania kluczową rolę odgrywać będzie doradca / trener ds. etyki.

Ponadto użytecznym narzędziem może być plan wprowadzania zmiany, który powinien wskazywać osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań i terminy ich realizacji. Taki plan powinien podlegać okresowym przeglądom, a osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie takiego przeglądu powinny być osobami mającymi odpowiednią władzę, aby zapewnić realizację procesu wprowadzania zmiany zgodnie z nim.

### **Trzeci etap: wypracowanie wspólnej wizji**

Etap wypracowywania wspólnej wizji obejmuje dwa podetapy:

- opracowanie wizji;
- akceptację wypracowanej wizji.

W kontekście wdrażania procedur w zakresie etyki, wypracowanie wspólnej wizji wymaga zazwyczaj konsultacji. Wagi konsultacji na etapie opracowywania takiej wizji nie można przecenić. Brak odpowiednich konsultacji może utrudnić wprowadzanie planowanej zmiany.

Istotnym jest także zapewnienie aktywnego udziału pracowników w opracowywaniu planu wprowadzania planowanej zmiany, choć jeszcze większą rolę mogą odgrywać działania podejmowane przez doradcę / trenera ds. etyki oraz kierownictwo wyższego stopnia. Jeżeli osoby takie działają z naruszeniem zasad, celów i priorytetów, to inni pracownicy oraz inne zainteresowane strony mogą dojść do wniosku, że postępowanie zgodne z normami etycznymi nie jest wcale takie ważne. O ile nadal istotna jest wymiana informacji w formie ustnej i pisemnej, zachowania kluczowych członków kierownictwa stanowić mogą bardzo mocny sygnał informujący, jakie są rzeczywiste priorytety organizacji.

### **Czwarty etap: zapewnienie zaangażowania we wprowadzanie planowanej zmiany**

Zazwyczaj, zapewnienie zaangażowania we wprowadzanie planowanej zmiany wymaga wybrania i przygotowania wcześniej określonej grupy pracowników, którzy będą orędownikami nowych rozwiązań. W każdej organizacji można znaleźć osoby mające wpływ na to, co myślą inni. Osoby zarządzające stanowią zwykle większość takiej grupy, choć zazwyczaj w organizacji są również inne osoby, których wpływ jest większy niżby to wynikało z ich stanowiska czy stopnia zaszerogowania.

Istotnym jest, aby doradca / trener ds. etyki wiedział, kto to jest i przydzielił takim osobom zadania mające na celu uzyskanie poparcia dla planowanej zmiany. Jednakże działania takie należy realizować z wyczuciem, aby ani nie podważyć autorytetu bezpośrednich przełożonych, ani nie wyłączyć ich z całego procesu wprowadzania zmiany.

Zazwyczaj wprowadzanie planowanej zmiany obejmuje wybranie jakiejś części organizacji, a następnie realizację w tej części projektu pilotażowego. Najczęściej wybiera się taką jednostkę organizacyjną zainteresowanej organizacji, która jest największym zwolennikiem wprowadzenia planowanej zmiany.

Podejście to:

- buduje wiarę w zasadność wprowadzenia danej zmiany, gdyż inni widzą, że rzeczywiście przynosi to skutki;
- stanowi gwarancję, że problemy zostaną rozwiązane oraz wnioski wyciągnięte z doświadczeń;
- ułatwia zarządzanie mniejszymi jednostkami organizacyjnymi zainteresowanej organizacji, co z kolei umożliwia pozyskanie informacji dotyczących czasu i środków niezbędnych do wprowadzenia tej zmiany w całej organizacji;
- zapewnia, że z chwilą rozpoczęcia procesu wprowadzania zmiany, będzie już istniała grupa pracowników posiadających odpowiednie doświadczenie;
- zapewnia możliwość uniknięcia wydatkowania znacznych środków finansowych, co mogłoby mieć miejsce gdyby projekt pilotażowy nie został zrealizowany, a w trakcie wprowadzania zmiany w całej organizacji, okazałoby się, że należy z tego zrezygnować lub że ta zmiana wymaga modyfikacji.

### **Piąty etap: opracowanie planu wprowadzania zmiany**

Kolejnym etapem zarządzania zmianą jest opracowanie planu jej wprowadzania. Zazwyczaj, w kontekście etyki, odpowiedzialny za to jest doradca / trener ds. etyki, przy wsparciu ze strony kierownictwa wyższego szczebla.

Plan wprowadzania zmiany powinien wskazywać:

- W jaki sposób pracownicy zostaną poinformowani o zmianach wynikających z wdrażania zasad i procedur w zakresie etyki?
- Kto będzie odpowiedzialny za zarządzanie zmianą w organizacji i/lub jej poszczególnych jednostkach organizacyjnych? W jaki sposób takie osoby zostaną wcześniej przeszkolone i jakie otrzymają wsparcie, gdy zmiany te zostaną już wprowadzone?
- Kiedy zostaną wprowadzone zmiany w każdej jednostce organizacyjnej i całej organizacji? Jakiego kroki są niezbędne do tego, żeby takie zmiany zostały rzeczywiście wprowadzone?
- Skąd doradca / trener ds. etyki oraz kierownictwo wyższego szczebla będzie wiedzieć, że zasady postępowania etycznego i procedury w zakresie etyki zostały rzeczywiście wdrożone? Jakiego będą oznaki wprowadzenia zmian?
- Kto będzie odpowiedzialny za monitorowanie procesu wprowadzania zmian? Kto będzie odpowiedzialny za dostarczanie informacji, które są do tego niezbędne? W jaki sposób będzie monitorowany proces wprowadzania planowanych zmian (np. poprzez analizę informacji przedstawianych grupie wybranych przedstawicieli kierownictwa wyższego szczebla lub Komitetowi sterującemu ds. etyki, podczas ich comiesięcznych posiedzeń)?

- W jaki sposób grupa wybranych przedstawicieli kierownictwa wyższego szczebla (lub Komitet sterujący ds. etyki) będzie wspierać wdrażanie zasad i procedur w zakresie etyki?

Ostatnia z tych kwestii ma istotne znaczenie do czasu wdrożenia przez zainteresowaną organizację zasad i procedur. W większości organizacji, wsparcie takie jest udzielane poprzez realizację programu szkolenia, zapewnianie udziału większych grup pracowników w procesach wyznaczania kierunków dalszych działań oraz opracowywanie i przyjmowanie nowych koncepcji i sposobów podejścia, które nadają procesowi wdrażania zasad i procedur nowy kierunek lub zapewniają świeże spojrzenie na sprawy etyki.

**Ad.8****Ćwiczenie: zarządzanie zmianą**

(materiał z projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

Większość ludzi poświęca więcej czasu na rozpamiętywanie przyczyn niepowodzeń niż sukcesów. Z każdego niepowodzenia można wyciągnąć lekcje, inaczej będzie się powielać te same błędy. Jednakże wskazanym jest również uczenie się na własnych sukcesach. Postępując inaczej umniejsza się wagę tego wszystkiego, co umożliwia osiągnięcie sukcesu. Takie podejście ma szczególne znaczenie w sytuacji zarządzania zmianą.

Proszę wskazać kwestię, w odniesieniu do której chciałby Pan / chciałaby Pani dokonać zmiany w swoim miejscu pracy. Proszę wybrać taką kwestię, w odniesieniu do której rzeczywiście możliwa byłaby poprawa obecnego stanu rzeczy. Może Pan / Pani wybrać kwestię, w odniesieniu do której przeprowadza lub planuje przeprowadzić Pan / Pani zmianę. Nie musi to być kwestia o istotnym znaczeniu, ale wprowadzenie przedmiotowej zmiany powinno wymagać zaangażowania ze strony innych pracowników Pana / Pani organizacji. Ponadto powinna to być zmiana w rodzaju wywołującej opór czy sprzeciw, w tym zarzuty braku zasadności.

Proszę opisać w skrócie swoje działania (lub planowane działania) wykorzystując przedstawione poniżej sugestie dotyczące przygotowania się do wprowadzenia zmiany.

**Krótki opis aktualnej sytuacji oraz przyczyn konieczności wprowadzenia planowanej zmiany**

**Wymierne cele wprowadzenia zmiany (wraz z harmonogramem jej wprowadzenia)**

**Metodologia wymiany informacji między Panem / Panią a innymi zainteresowanymi stronami oraz metodologia zapewnienia aktywnego udziału wszystkich stron we wprowadzaniu zmiany**

**Przewidywane trudności ze strony innych pracowników Pana/ Pani organizacji**

**Zasoby / środki niezbędne do wprowadzenia planowanej zmiany oraz przewidywane skutki finansowe**

**Przewidywane korzyści wprowadzenia planowanej zmiany dla Pana / Pani organizacji, jej pracowników, na których wprowadzenie będzie miało wpływ, a także dla Pana / Pani osobiście**

**Metodologia przekonywania innych o konieczności wprowadzenia zmiany lub o korzyściach z tego płynących (może Pan / Pani wykorzystać różne argumenty w przypadku różnych grup czy osób)**

## **Sposób na utrzymanie motywacji w przypadku, gdy wprowadzanie planowanej zmiany napotka opór**

**Najważniejsze elementy niezbędne do skutecznego wprowadzenia planowanej zmiany**

**Najważniejsze osoby, których wpływ przesądzi o sukcesie lub niepowodzeniu tego projektu**

**Ad 9****Ćwiczenie: negocjacje – praca z oporem grupy**

(materiał z projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

***Poniżej przedstawione zostały trudności, które najczęściej towarzyszą wprowadzaniu zmian. W każdym z opisanych poniżej przypadków należy odpowiedzieć na następujące dwa pytania:***

- *Jakie obawy, lęki, interesy i pragnienia leżą u podłoża danego problemu?*
  - *W jaki sposób prowadziłby Pan / prowadziła Pani rozmowę z takim pracownikiem lub taką grupą pracowników?*
1. Osoba zarządzająca, która odgrywa ważną rolę w procesie udzielania zamówień, dobrze wypełnia swoje obowiązki, lecz nie jest otwarta na opinie i uwagi innych.
  2. Pana / Pani zadaniem jako doradcy / trenera ds. etyki jest zmiana obowiązujących procedur. Poinformował Pan / poinformowała Pani pracowników zainteresowanych wprowadzanymi zmianami, jakie są nowe oczekiwania wobec nich. Sprawdził Pan / sprawdziła Pani, czy rozumieją oni, co mają teraz robić inaczej, lecz oczekiwane zmiany postaw i zachowań nie nastąpiły. Pracownicy zawsze znajdują jakieś uzasadnienie dla swojej zwłoki lub postępowania inaczej niż w sposób określony nowymi procedurami.
  3. Pracownik, który dobrze wypełnia swoje obowiązki, ale nie wykazuje ochoty, aby opanować nowe umiejętności i procedury niezbędne do przejścia na procedury w zakresie etyki. Pracownik ten nie wyraża sprzeciwu wobec Pana / Pani działań, ale po prostu nie rozumie, co należy zrobić.
  4. Dyrektor departamentu mającego duże znaczenie dla powodzenia zmian, które chce Pan / Pani wprowadzić wykazuje niechęć wobec wprowadzanej obecnie zmiany, choć unika bezpośredniej konfrontacji z Panem / Panią. Jednakże zawsze stara się sabotować Pana / Pani działania i zachęca innych do nie akceptowania wprowadzanych przez Pana / Panią zmian.
  5. Grupa osób zarządzających, pracujących w Pana / Pani organizacji rywalizuje ze sobą o środki finansowe i kieruje swoimi jednostkami organizacyjnymi, nie zważając na skutki, jakie może to mieć dla innych jednostek organizacyjnych. Zmiany, które Pan / Pani chce wprowadzić są uważane za skutkujące pogłębieniem tego problemu, a Pana / Pani działania za próbę pozbawienia ich takich środków finansowych, toteż nie chcą z Panem / Panią współpracować.
  6. Podczas posiedzenia Komitetu sterującego zespołu ds. etyki zapadają istotne decyzje i uzgadniane są dalsze działania, lecz nic nie wskazuje na to, że są one potem rzeczywiście wykonywane / realizowane. W rezultacie członkowie Komitetu uważają te posiedzenia za nieefektywne, a co więcej, za stratę czasu. Są zdania, że takie posiedzenia niczego nowego nie wnoszą i odrywają ich od wypełniania bardziej pożytecznych zadań.