

PODREČZNIK 1

SOFT SKILLS

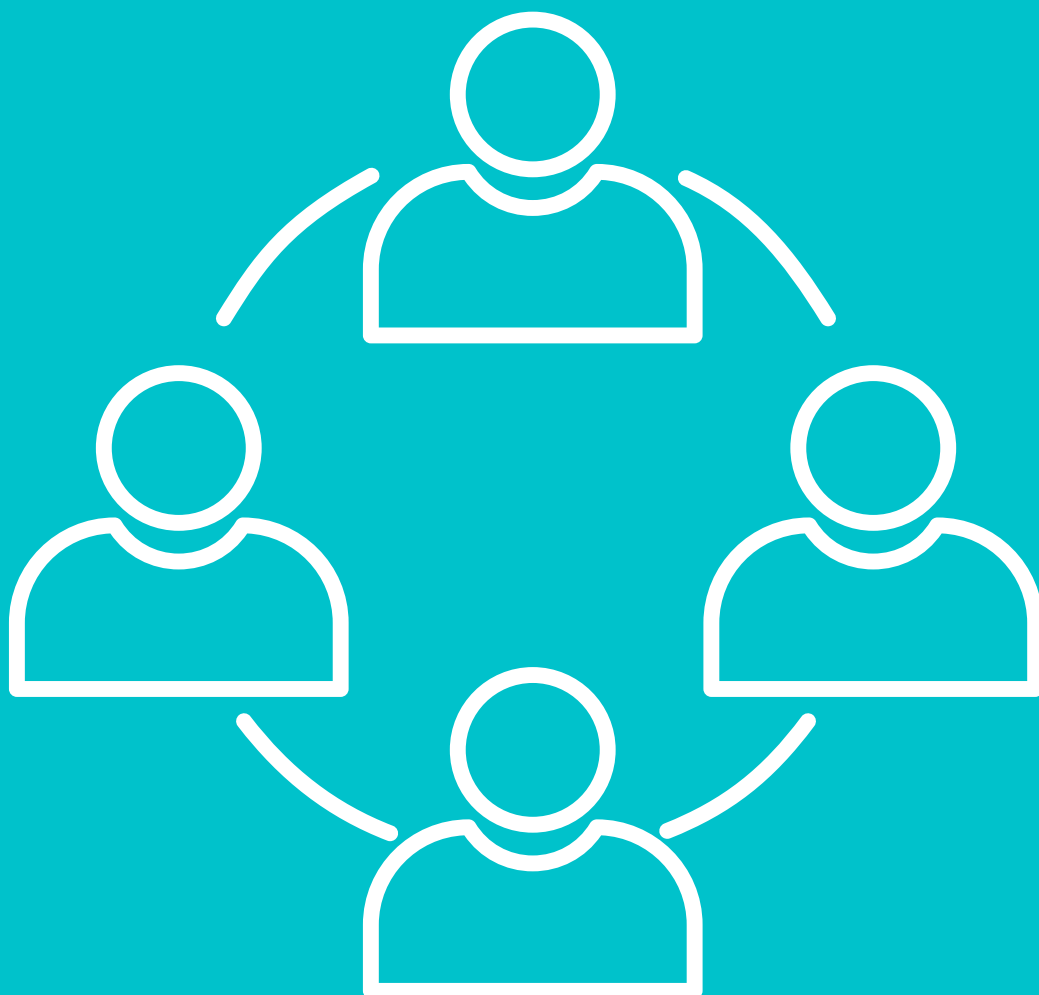
KOMPETENCJE MIĘKKIE



Spis treści

PROGRAM SZKOLENIOWY UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE I KOMUNIKACYJNE PRACOWNIKÓW SEKTORA MICE WEWNĄTRZ ORGANIZACJI.....	2
I. ETYKA W PRACY	2
Efekty uczenia się – uczestnik:	2
II. KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	2
Efekty uczenia się – uczestnik:	3
III. DYSPOZYCYJNOŚĆ W PRACY.....	3
Efekty uczenia się – uczestnik:	3
IV. RADZENIE SOBIE W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH, ŁAGODZENIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ KONFLIKTÓW	4
Efekty uczenia się – uczestnik:	4
V. ZDOLNOŚĆ DO PRACY W GRUPIE	4
Efekty uczenia się – uczestnik:	5
VI. INSPIROWANIE INNYCH DO DZIAŁANIA.....	5
Efekty uczenia się – uczestnik:	5
PLAN ZAJĘĆ – 6 DNI SZKOLENIOWYCH, 46 GODZIN DYDAKTYCZNYCH (PO 45 MINUT).....	6
PREZENTACJA	9
KARTY ĆWICZEŃ	10
ETYKA W PRACY – KARTA ĆWICZEŃ	10
INSPIROWANIE INNYCH DO DZIAŁANIA, CZ. I – KARTA ĆWICZEŃ.....	11
INSPIROWANIE INNYCH DO DZIAŁANIA, CZ. II – KARTA ĆWICZEŃ.....	13
INSPIROWANIE INNYCH DO DZIAŁANIA, CZ. III – KARTA ĆWICZEŃ.....	17
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA CZ. I – KARTA ĆWICZEŃ.....	19
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA CZ. II – KARTA ĆWICZEŃ.....	22
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA CZ. III – KARTA ĆWICZEŃ.....	25
ŁAGODZENIE POJAWIAJĄCYCH SIĘ KONFLIKTÓW – KARTA ĆWICZEŃ.....	27
ZDOLNOŚĆ PRACY W GRUPIE CZ. I – KARTA ĆWICZEŃ	29
ZDOLNOŚĆ PRACY W GRUPIE CZ. II – KARTA ĆWICZEŃ	32
NARZĘDZIA SAMOCENY	35
DYSPOZYCYJNOŚĆ – AUTODIAGNOZA	35
INSPIROWANIE INNYCH DO DZIAŁANIA – AUTODIAGNOZA.....	38
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA – AUTODIAGNOZA	40
ZDOLNOŚĆ PRACY W GRUPIE – AUTODIAGNOZA	41
CASE STUDY – UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE I KOMUNIKACYJNE WEWNĄTRZ ORGANIZACJI	48
STUDIUM PRZYPADKU NR 1 (ETYKA W PRACY)	48
STUDIUM PRZYPADKU NR 2 (ETYKA W PRACY)	49
STUDIUM PRZYPADKU NR 3 (RADZENIE SOBIE W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH)	50
TEST WIEDZY – ŚCIEŻKA 1A.....	52
ZAŁĄCZNIK 1 PREZENATCJA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

CZĘŚĆ 1



PROGRAM SZKOLENIOWY Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne pracowników sektora MICE wewnątrz organizacji

I. Etyka w pracy

1. Etyka w pracy – zagadnienia wstępne. Zasady i funkcje etyki zawodowej.
2. Zachowania nieetyczne pracownika skierowane do współpracowników, podwładnych, klientów, kontrahentów, przedsiębiorstwa.
3. Mobbing i bullying w miejscu pracy.
4. Rozwiązywanie dylematów etycznych w miejscu pracy.
5. Skutki nieetycznych zachowań pracownika.
6. Etyczne zobowiązania po stronie pracodawcy.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Wymienia przykłady zachowań nieetycznych pracownika.
- Wymienia negatywne skutki, jakie nieetyczne zachowanie pracownika może spowodować po stronie pracodawcy (przedsiębiorstwa), klienta (kontrahenta), współpracownika.

Umiejętności:

- Określa, czy dane zachowanie może zostać uznane za nieetyczne.
- Identyfikuje zjawisko mobbingu i bullyingu.

Kompetencje społeczne:

- Wskazuje na konieczność dalszego doskonalenia swoich kompetencji społecznych.
- Jest przygotowany do wypełniania swoich zadań zawodowych z poszanowaniem zasad etycznych.

II. Komunikacja interpersonalna

1. Porozumiewanie się jako narzędzie przepływu informacji, współpracy, wywierania wpływu.
2. Typy osobowości a styl komunikacji.
3. Poznanie swojego stylu komunikacji – warsztaty.
4. Komunikacja niewerbalna – funkcje, rodzaje, przykłady.
5. Bariery w komunikacji wewnątrz firmy i ich przełamywanie.
6. Aktywne słuchanie.
7. Komunikacja zwierzchnik – podwładny, komunikacja ze współpracownikami w firmie branży MICE.
8. Asertywność w komunikacji – analiza przypadków.
9. Trening komunikacji interpersonalnej z użyciem kamery – mowa ciała.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Objaśnia funkcje komunikacji interpersonalnej werbalnej i niewerbalnej.
- Omawia bariery komunikacyjne w firmie i sposoby ich przezwyciężania.
- Omawia techniki aktywnego słuchania.
- Charakteryzuje zasady komunikacji zwierzchnik – podwładny oraz komunikacji ze współpracownikami w firmie branży MICE.

Umiejętności:

- Identyfikuje style komunikacji w kontekście typów osobowości.
- Przekazuje informacje w sposób zrozumiały, precyzyjny i spójny.
- Dopasowuje komunikat do odbiorcy.
- Świadomie stosuje argumentację i kontrargumentację.

Kompetencje:

- Ma świadomość znaczenia przekazu werbalnego i niewerbalnego.
- Jest przygotowany do efektywnego komunikowania się w firmie branży MICE.

III. Dyspozycyjność w pracy

1. Na czym polega dyspozycyjność – perspektywa pracodawcy i pracownika.
2. Dyspozycyjność jako przejaw odpowiedzialności i zaangażowania w firmie.
3. Zasady dyspozycyjności w kontekście czasu pracy i charakteru pracy w branży MICE.
4. Korzyści i zagrożenia związane z dyspozycyjnością w pracy.
5. Dyspozycyjność a work-life balance – studium przypadku.
6. Dyspozycyjność a work-life integration – studium przypadku.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Wyjaśnia, czym jest dyspozycyjność w pracy z różnych punktów widzenia.
- Objaśnia rolę dyspozycyjności w firmie branży MICE.
- Omawia zasady dyspozycyjności w kontekście czasu pracy i charakteru pracy w branży MICE.

Umiejętności:

- Identyfikuje korzyści i zagrożenia związane z dyspozycyjnością w pracy.
- Konstruuje zasady dyspozycyjności w kontekście czasu pracy i charakteru pracy w branży MICE.
- Rozróżnia koncepcje: work-life balance oraz work-life integration.

Kompetencje:

- Wskazuje na konieczność dalszego doskonalenia swoich kompetencji społecznych.
- Ma świadomość znaczenia dyspozycyjności w branży MICE.

IV. Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, łagodzenie pojawiających się konfliktów

1. Istota i źródła konfliktu w firmie.
2. Rodzaje konfliktów. Fazy konfliktu.
3. Czynniki wpływające na wygaszenie lub wzmocnienie konfliktu.
4. Nieefektywne sposoby rozwiązywania sporów.
5. Efektywne techniki łagodzenia konfliktów oraz ich rozwiązywania.
6. Umiejętności osobiste menedżera a łagodzenie i rozwiązywanie konfliktów.
7. Metody zarządzania konfliktem w firmie.
8. Korzyści wynikające z konfliktu.
9. Rozwiązywanie konfliktów w firmie branży MICE – analiza przypadków.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Charakteryzuje źródła i rodzaje konfliktów w firmie.
- Wymienia fazy konfliktu oraz czynniki wpływające na jego wygaszenie lub wzmocnienie.
- Opisuje reguły skutecznego zarządzania konfliktem.
- Wymienia korzyści wynikające z powstałego konfliktu.
- Omawia wpływ umiejętności osobistych menedżera na rozwiązanie konfliktu.

Umiejętności:

- Diagnozuje przyczyny konfliktów w firmie.
- Analizuje wady i zalety poznanych metod rozwiązywania konfliktów.
- Dobiera techniki rozwiązywania konfliktów do rodzaju zaistniałego konfliktu
- Zarządza konfliktem w sposób zapewniający osiągnięcie maksymalnej korzyści.

Kompetencje:

- Wskazuje na konieczność dalszego doskonalenia swoich kompetencji społecznych.
- Jest przygotowany do radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych oraz łagodzenia pojawiających się konfliktów.

V. Zdolność do pracy w grupie

1. Od grupy do zespołu w branży MICE. Motywy tworzenia zespołu. Organizowanie zespołu. Fazy życia zespołu.
2. Psychologiczne uwarunkowania pracy w zespole.
3. Typy zadań zespołowych. Role w zespole.
4. Komunikacja w zespole. Wyrażanie emocji w zespole. Konflikty w pracy zespołowej.
5. Organizacja pracy zespołu (wyznaczanie celów, planowanie zadań, określanie ról, koordynowanie realizacji zadań).
6. Jak zwiększać efektywność pracy zespołu?
7. Aspekty pracy zdalnej w zespole.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Opisuje cele, dla których tworzony jest zespół.
- Charakteryzuje poszczególne etapy funkcjonowania zespołu.
- Omawia specyfikę zdalnej pracy zespołowej.

Umiejętności:

- Stosuje techniki zwiększające efektywność pracy w zespole.
- Komunikuje się z członkami zespołu zgodnie z poznanymi regułami.
- Stosuje metody rozwiązywania konfliktów w pracy zespołowej.

Kompetencje społeczne:

- Wskazuje na konieczność dalszego doskonalenia swoich kompetencji społecznych.
- Jest przygotowany do pracy w grupie.

VI. Inspirowanie innych do działania

1. Czym jest inspirowanie? Nośniki inspiracji.
2. Odkrywanie własnych pasji jako istotne źródło inspiracji otoczenia zawodowego.
3. Inspirujący lider w firmie branży MICE – cechy, rola i znaczenie.
4. Rola emocji w motywowaniu innych.
5. Metody służące zachęcaniu otoczenia do działania.
6. Inspirowanie poprzez własny przykład – studium przypadku.
7. Storytelling jako skuteczne narzędzie inspiracji w branży MICE – warsztaty.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Wyjaśnia, czym jest inspirowanie oraz jaka jest funkcja inspirującego lidera w firmie branży MICE.
- Objaśnia rolę emocji w inspirowaniu innych.
- Charakteryzuje metody służące zachęcaniu innych do działania.

Umiejętności:

- Identyfikuje cechy inspirującego lidera.
- Stosuje różne metody służące inspirowaniu innych do działania.

Kompetencje:

- Wskazuje na konieczność dalszego doskonalenia swoich kompetencji społecznych.
- Ma świadomość znaczenia inspiracji w branży MICE.

Plan zajęć – 6 dni szkoleniowych, 46 godzin dydaktycznych (po 45 minut)

Czas zajęć	Moduły/ Treści programowe	Formy, metody
1 dzień		
9.00-13.45	I. Etyka w pracy zawodowej (6 godz.)	
9.00-10.30	1. Etyka w pracy – zagadnienia wstępne; zasady i funkcje etyki zawodowej. 2. Zachowania nieetyczne pracownika skierowane do współpracowników, podwładnych, klientów, kontrahentów, przedsiębiorstwa.	Wykład interaktywny, dyskusja.
10.30-12.00	3. Mobbing i bullying w miejscu pracy. 4. Rozwiązywanie dylematów etycznych w miejscu pracy.	Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-12.15	Przerwa kawowa.	
12.15-13.45	5. Skutki nieetycznych zachowań pracownika. 6. Etyczne zobowiązania po stronie pracodawcy.	Wykład interaktywny, dyskusja.
2 dzień		
9.00-17.30	II. Komunikacja interpersonalna (10 godz.)	
9.00-10.30	1. Porozumiewanie się jako narzędzie przepływu informacji, współpracy, wywierania wpływu. 2. Typy osobowości a styl komunikacji.	Wykład interaktywny, dyskusja.
10.30-12.00	3. Poznanie swojego stylu komunikacji. 4. Komunikacja niewerbalna – funkcje, rodzaje, przykłady.	Ćwiczenia w parach. Case study.
12.00-12.15	Przerwa kawowa.	
12.15-13.45	5. Bariery w komunikacji wewnątrz firmy i ich przełamywanie. 6. Aktywne słuchanie.	Ćwiczenia w grupach 3-4 osobowych.
13.45-14.30	Przerwa na lunch.	
14.30-16.00	7. Komunikacja zwierzchnik – podwładny, komunikacja ze współpracownikami w firmie branży MICE. 8. Asertywność w komunikacji – analiza przypadków	Ćwiczenia w parach. Case study.
16.00-17.30	9. Trening komunikacji interpersonalnej z użyciem kamery – mowa ciała.	Warsztaty.
3 dzień		
9.00-13.45	III. Dyspozycyjność w pracy (6 godz.)	

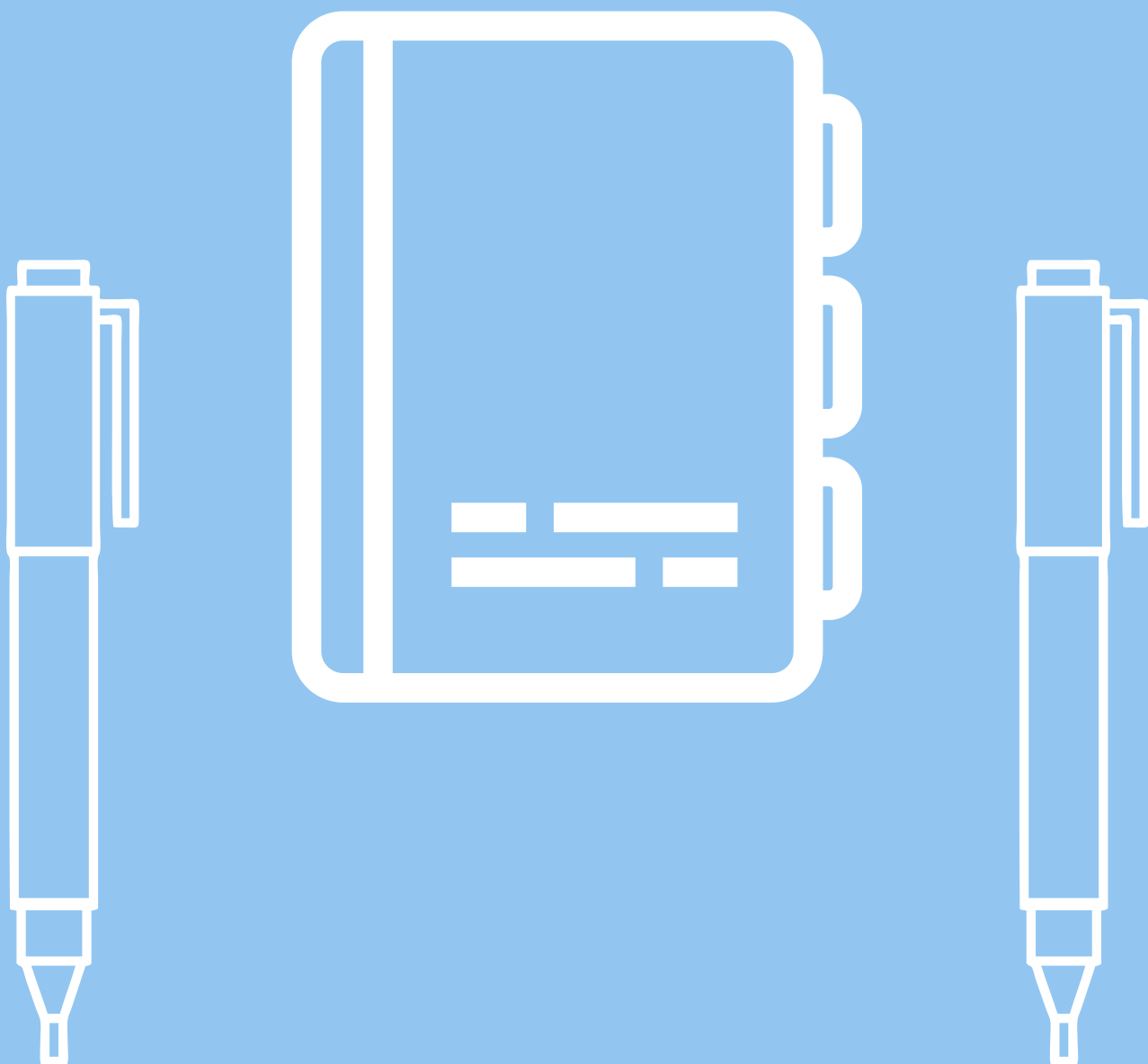
9.00-10.30	1. Na czym polega dyspozycyjność – perspektywa pracodawcy i pracownika. 2. Dyspozycyjność jako przejaw odpowiedzialności i zaangażowania w firmie.	Wykład interaktywny, dyskusja.
10.30-12.00	3. Zasady dyspozycyjności w kontekście czasu pracy i charakteru pracy w branży MICE. 4. Korzyści i zagrożenia związane z dyspozycyjnością w pracy.	Wykład interaktywny, dyskusja, burza mózgów.
12.00-12.15	Przerwa kawowa.	
12.15-13.45	5. Dyspozycyjność a work-life balance. 6. Dyspozycyjność a work-life integration.	Wykład interaktywny, case study.
4 dzień		
9.00-17.30	<u>IV. Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, łagodzenie pojawiających się konfliktów (10 godz.)</u>	
9.00-10.30	1. Istota i źródła konfliktu w firmie. 2. Rodzaje konfliktów. Fazy konfliktu.	Wykład interaktywny, dyskusja.
10.30-12.00	3. Czynniki wpływające na wygaszenie lub wzmocnienie konfliktu. 4. Nieefektywne sposoby rozwiązywania sporów.	Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-12.15	Przerwa kawowa.	
12.15-13.45	5. Efektywne techniki łagodzenia konfliktów oraz ich rozwiązywania. 6. Umiejętności osobiste menedżera a łagodzenie i rozwiązywanie konfliktów.	Wykład interaktywny, case study.
13.45-14.30	Przerwa na lunch.	
14.30-16.00	7. Metody zarządzania konfliktem w firmie. 8. Korzyści wynikające z konfliktu.	Wykład interaktywny, Burza mózgów.
16.00-17.30	9. Rozwiązywanie konfliktów w firmie branży MICE.	Burza mózgów, case study.
5 dzień		
9.00-14.30	<u>V. Zdolność do pracy w grupie (7 godz.)</u>	

9.00-10.30	1. Od grupy do zespołu w branży MICE. Motywy tworzenia zespołu. Organizowanie zespołu. Fazy życia zespołu. 2. Psychologiczne uwarunkowania pracy w zespole.	Wykład interaktywny, dyskusja.
10.30-12.00	3. Typy zadań zespołowych. Role w zespole. 4. Komunikacja w zespole. Wyrażanie emocji w zespole. Konflikty w pracy zespołowej.	Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-12.15	Przerwa kawowa.	
12.15-14.30	5. Organizacja pracy zespołu (wyznaczanie celów, planowanie zadań, określanie ról, koordynowanie realizacji zadań). 6. Jak zwiększać efektywność pracy zespołu? 7. Aspekty pracy zdalnej w zespole.	Wykład interaktywny, dyskusja, burza mózgów.
6 dzień		
9.00-14.30	<u>VI. Inspirowanie innych do działania (7 godz.)</u>	
9.00-10.30	1. Czym jest inspirowanie? Nośniki inspiracji. 2. Odkrywanie własnych pasji jako istotne źródło inspiracji otoczenia zawodowego.	Wykład interaktywny, dyskusja, burza mózgów.
10.30-12.00	3. Inspirujący lider w firmie branży MICE – cechy, rola i znaczenie. 4. Rola emocji w motywowaniu innych.	Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-12.15	Przerwa kawowa.	
12.15-14.30	5. Metody służące zachęcaniu otoczenia do działania. 6. Inspirowanie poprzez własny przykład. 7. Storytelling jako skuteczne narzędzie inspiracji w branży MICE.	Mini-wykład, case study, warsztaty.

PREZENTACJA W ZAŁĄCZNIKU 1



KARTY ĆWICZEŃ



Karty ćwiczeń

Etyka w pracy – karta ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

Co dla Ciebie oznacza szczerść w działaniu?

.....

.....

.....

.....

....

Ćwiczenie 2.

Podaj przykłady etycznych zachowań pracownika odnoszących się do 6 filarów etyki w miejscu pracy:

1. Solidność:

.....

.....

.....

2. Szacunek:

.....

.....

.....

3. Odpowiedzialność:

.....

.....

.....

4. Poczucie bycia częścią wspólnoty:

.....

.....

.....

5. Dbłość:

.....

.....

.....

6. Bezstronność:

.....

.....

.....

Inspirowanie innych do działania, cz. I — karta ćwiczeń

Odpowiedz na poniższe pytania (jedna odpowiedź jest prawidłowa) i uzasadnij każdą odpowiedź:

Ćwiczenie 1.

Co należy zrobić w sytuacji, w której podwładny, któremu zlecono wykonanie zadania, po raz kolejny przesuwając termin jego oddania?

- a. Wdrażać zapowiedziane wcześniej konsekwencje.
- b. Prosić go na rozmowę, na której należy zapytać o przyczyny zaistniałej sytuacji.
- c. Poprosić inną osobę o wykonanie tego zadania.
- d. Wyrazić swoje niezadowolenie, komunikując, że taka sytuacja nie może mieć więcej miejsca.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 2.

Kiedy należy chwalić swoich podwładnych?

- a. Tylko podczas oceny okresowej.
- b. Za każdym razem, gdy przełożony dostrzeże coś pozytywnego.
- c. Gdy poradzą sobie z nowym zadaniem.
- d. Tylko gdy wykonają coś, co wykracza poza zakres ich obowiązków.
- e. Gdy chce się zyskać ich przychylność.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 3.

Podczas kolejnego spotkania, na którym jest negocjowana umowa z kontrahentem, manager reprezentujący firmę zauważył, że kontrahent naniósł nowy punkt, którego wcześniej z nim nie przedyskutował. Z drugiej strony reguluje on kwestię, która nie ma większego znaczenia. Co powinien zrobić manager?

- a. Nie poruszać tego tematu i skupić się na tym, co ma dla niego rzeczywistą wartość.
- b. Poinformować kontrahenta, że zauważył nowy punkt i poprosić, by więcej nie umieszczał niczego bez wcześniejszych ustaleń.
- c. Poinformować kontrahenta, że zauważył nowy punkt i jeśli ma on się znaleźć w umowie, należy przedyskutować warunki, wychodząc od stanowisk obu stron.
- d. Przy następnej okazji dodać do umowy nowy punkt, który dla niego ma jakąś wartość.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 4.

Wyobraź sobie, że znalazłeś się w następującej sytuacji: Twój podwładny pracownik Y przyszedł do Ciebie ze skargą na kolegę X, z którym realizował projekt. Według jego słów podczas spotkania z klientem kolega X przypisał sobie całą zasługę za wykonaną pracę i teraz samodzielnie kontaktuje się z klientem. Dodaje przy tym, że nie chciałby wyjść przed innymi kolegami na "kapusia". Co należy zrobić?

- a. Sprawdzić, czy słowa pracownika Y znajdują potwierdzenie w rzeczywistości i obserwować poczynania pracownika X. Gdy informacje się potwierdzą, poprosić go na rozmowę.
- b. Rozmawiać z pozostałymi osobami z zespołu, by potwierdzić lub zaprzeczyć wersję pracownika Y.
- c. Zorganizować spotkanie pracowników Y i X, by skonfrontować ich z tą sytuacją.
- d. Zorganizować spotkanie zespołu, podczas którego należy skonfrontować wszystkich pracowników z tą sytuacją.
- e. Zaprosić na spotkanie pracownika X i przekazując mu to, co usłyszałeś, poprosić, by się do tego ustosunkował.
- f. Czekać aż konflikt sam minie.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 5.

Pracownik zakomunikował przełożonemu, że "coś go gryzie", więc umówili się na spotkanie, na którym szef dowiadyuje się, że podwładny nie chce dłużej być zatrudniony na umowę o dzieło, tylko na jakąś porządną umowę. Aktualnie firma nie może sobie pozwolić na kolejnego etatowego pracownika w firmie. Co powinien zrobić szef?

- a. Powiedzieć szczerze, jaka jest sytuacja, informując przy tym, że jeśli coś się zmieni, na pewno porozmawiają o innej formie zatrudnienia.
- b. Zastanowić się, w jaki inny sposób można wynagrodzić pracownika i ewentualnie mu to zaproponować.
- c. Zapytać pracownika, co innego by go usatysfakcjonowało.
- d. Dopytać, z czego wynika chęć zmiany umowy.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 6.

Manager chce przekonać współpracowników do korzystania z nowego kalendarza firmowego online, zamiast z karteczek post-it przyklejanych na monitorze, jak dotychczas. Który komunikat będzie w tym celu najlepszy?

- a. „Zamiast karteczek, które łatwo zgubić, korzystajcie z nowego kalendarza, a na pewno nie zapomnicie o żadnym ważnym wydarzeniu lub zadaniu. Ja z niego korzystam.”
- b. „Możecie wciąż korzystać z karteczek i gubić ważne informacje lub używać nowego, prostego w obsłudze kalendarza. Co o tym sądzą?”
- c. „Możecie korzystać z karteczek i gubić ważne informacje lub używać kalendarza, dzięki któremu wszystkie ważne informacje będą w jednym miejscu. Co wybieracie?”
- d. „Nowy kalendarz jest znacznie efektywniejszy niż dotychczasowe rozwiązania, tj. karteczki post-it, które łatwo się gubią. Spróbujcie z niego skorzystać, a sami się przekonacie!”

Uzasadnij odpowiedź:

Klucz odpowiedzi:

1a, 2c, 3c, 4c, 5d, 6c

Inspirowanie innych do działania, cz. II — karta ćwiczeń

Odpowiedz na poniższe pytania (więcej niż jedna odpowiedź jest prawidłowa):

Ćwiczenie 1.

Które zdanie na temat reguł życia organizacji jest najbliższe sytuacji w firmie, w której lider jest osobą charyzmatyczną i inspirującą innych do działania?

- a. Pracownicy często nie przestrzegają zasad, które lider wprowadził.
- b. Czasem lider nie przestrzega zasad, które dotyczą pracowników niższego szczebla.
- c. Lider ustala lub przynajmniej omawia z pracownikami zasady, które będą ich obowiązywać.
- d. Lider stosuje się do tych samych zasad, które obowiązują innych pracowników.
- e. Zasady, które lider wprowadza w zespole, ustala on sam i przekazuje pracownikom podczas zebrania.
- f. Lider ufa swoim pracownikom i nie wprowadza w zespole żadnych konkretnych zasad.

Ćwiczenie 2.

Jeśli podczas zebrania zespołu nie pojawiają się żadne sprzeczne głosy, dyskusje czy nawet konflikty, to:

- a. powód do zadowolenia, pracownicy są jednomyślni.
- b. może oznaczać, że pracownicy nie posiadają kompetencji, by generować alternatywne rozwiązania.
- c. może znaczyć, że pracownicy nie są wystarczająco zaangażowani.
- d. symptom tego, że w zespole brakuje zaufania.
- e. potwierdzenie, że zaproponowane rozwiązania są najlepsze.

Ćwiczenie 3.

Wyznaczając cele pracownikowi, który w firmie jest samodzielnym specjalistą, inspirujący lider:

- a. dba o to, by były adekwatne do poziomu posiadanych przez niego kompetencji.
- b. pozostawia swobodę w wyborze sposobu, w jaki będzie je realizował.
- c. stara się, by wykraczały poza posiadane przez niego kompetencje.
- d. Przekazuje dokładny opis wskaźników, po których będzie wiadomo, że cel został zrealizowany.
- e. przekazuje dokładany opis sposobu, w jaki ma je zrealizować.

Ćwiczenie 4.

Kiedy pracownicy, którzy mają jakąś sprawę, mogą zwrócić się do inspirującego lidera?

- a. W każdej chwili, gdy jest on w biurze, pracownik może do niego zadzwonić, napisać mail lub przyjść z problemem.
- b. Wszystkie kwestie problemowe omawiane są podczas zebrań zespołu.
- c. W każdym dniu lider ma wyznaczony czas, w którym może skonsultować się z pracownikami na temat bieżących spraw.
- d. Pracownicy starają się najpierw rozwiązać problem samodzielnie lub w zespole, dopiero gdy te drogi zawiodą, zwracają się do niego.
- e. Ewentualne problemy lider omawia z pracownikiem wyłącznie podczas okresowych spotkań, ustalonych z góry na początku realizacji zadania.

Ćwiczenie 5.

Inspirujący lider zaplanował na zebranie z zespołem rozmowę na temat nowego systemu raportowania. Nie jest to temat zbyt atrakcyjny dla pracowników; w jaki sposób powinien zacząć?

- a. "Zdaję sobie sprawę, że temat raportowania nie jest najciekawszym, jednak musimy przez niego przebrnąć..."
- b. "Omówmy kwestię raportowania, wspólnie wypracujemy lepsze rozwiązanie..."
- c. "Przedyskutujmy proszę temat raportowania, wspólnie nie zajmie to wiele czasu..."
- d. "Powinniśmy wspólnie zastanowić się nad tym, jak usprawnić funkcjonujący system raportowania..."
- e. "Powie Wam, jak wyobrażam sobie nowy system raportowania, a następnie poproszę o Wasze uwagi i przemyślenia na ten temat."

Ćwiczenie 6.

Jakie aspekty bierze pod uwagę inspirujący lider, oceniając pracownika?

- a. Osiągane przez pracownika wyniki, które lider porównuje z wynikami uzyskiwanymi przez pozostałych pracowników.
- b. Wyniki osiągnięte przez pracownika aktualnie, które lider porównuje do wyników tego pracownika z przeszłości.
- c. Proces wykonania zadania, pojawiające się trudności i podejmowane przez pracownika działania.
- d. Staż pracy, który determinuje poziom kompetencji pracownika i jak na tym ich tle prezentują się osiągnięte rezultaty.

Ćwiczenie 7

Gdyby pracownicy mieli krótko scharakteryzować współpracownika, który jest osobą inspirującą innych do działania, powiedzieliby, że przeważnie jest on:

- a. osobą pogodną, pozytywnie nastawioną do siebie i otoczenia.
- b. osobą wymagającą, wciąż niezadowoloną z wyników.
- c. osobą zestresowaną, stale martwiącą się o zadania i wyniki.
- d. osobą wyluzowaną, zabawową z którą przyjemnie spędza się czas.
- e. osobą konsekwentną, która ma konkretne oczekiwania wobec siebie i otoczenia.

Ćwiczenie 8

Gdy wśród pracowników pojawia się konflikt na tle zawodowym (np. każdy uważa, że jego pomysł na wprowadzenie nowego produktu będzie lepszy), inspirujący lider:

- a. od razu interweniuje, by uciąć takie sytuacje w zarodku.
- b. wkracza dopiero wtedy, gdy "starcie" zaczyna wchodzić na grunt osobisty.
- c. nie angażuje się w sprawy między pracownikami.
- d. podsyca taką sytuację, wychodząc z założenia, że rywalizacja zwiększa efektywność.
- e. zachęca do otwartego wyrażania stanowisk, nawet jeśli może to eskalować konflikt.

Ćwiczenie 9

Jeden z pracowników, podczas rozmowy, w której przełożony rozliczał go z ostatnich zadań, skarżył się, że duża część jego pracy jest monotonna i nudna. Jeśli przełożony jest charyzmatycznym i inspirującym liderem, co powinien zrobić w takiej sytuacji?

- a. Powiedzieć, że każde zadanie może być ciekawe, jeśli tylko odpowiednio się do niego podejrze.
- b. Zacząć się zastanawiać, czy nie przekazać tych zadań pracownika komuś innemu.

- c. Przyznać mu rację i pokazać korzyści, jakie wynikają z wykonania tych zadań.
- d. Zastanowić się nad sposobem wynagrodzenia pracownika, jeśli wykona te zadania dobrze.
- e. Powiedzieć, że każdy ma do wykonania zadania, których nie lubi.
- b. Pozwolić, by urozmaicił te zadania lub wykonał je w swobodny sposób (na ile zadanie na to pozwala).

Ćwiczenie 10

Dokończ zdanie, które powinien usłyszeć pracownik od inspirującego lidera: „Gdy zdarzy mi się popełnić błąd...”

- a. nie przyznaję się do tego przed pracownikami, bo to mogłoby obniżyć mój autorytet.
- b. przeważnie wynika to z zaniedbań pracy innych osób.
- c. potrafię przyznać się do tego otwarcie.
- d. staram się jak najszybciej o tym zapomnieć, bo niepowodzenia zmniejszają efektywność pracy.
- e. staram się, by pracownicy wyciągnęli z niego jak największą naukę.
- f. traktuję go, jako swoją lekcję, z której wyciągam jak najwięcej.

Ćwiczenie 11

Każdy pracownik powinien znać wartości organizacji i wiedzieć, w jakim kierunku ona zmierza. Jakie okoliczności i forma komunikatu są w tym celu najefektywniejsze?

- a. Proces rekrutacji, podczas którego należy zadbać o to, by pracownik poznał firmę.
- a. Przestrzeń codziennej pracy - warto umieszczać w widocznym miejscu plakaty i hasła, które oddają priorytety firmy.
- b. Zebrania zespołu - w tym czasie pracownicy są najbardziej skoncentrowani na sprawach organizacji.
- c. Codzienne zachowania i wypowiedzi, w których te wartości przekazujemy pracownikom.

Klucz odpowiedzi:

1cd, 2cd, 3bc, 4cd, 5be, 6bc, 7ae, 8 be, 9cf, 10cf, 11ad.

Odpowiedz na poniższe pytania (jedna odpowiedź jest prawidłowa):

Ćwiczenie 1

Kompetentny pracownik, z którego szef zazwyczaj jest bardzo zadowolony, popełnił błąd, który kosztował Twoją firmę utratę jednego zlecenia. Wybierz sposób, w jaki szef powinien udzielić mu reprimendy.

- a. "Sam wiesz, co zrobiłeś źle. Jesteś kompetentnym pracownikiem, tylko czasem działasz bez zastanowienia. Wyciągnij z tego błędu wnioski na przyszłość."
- b. "Jesteś świetnym pracownikiem, ale tym razem popełniłeś duży błąd. Niech to się więcej nie powtórzy. Jeśli potrzebujesz dodatkowych informacji lub porady zawsze możesz zwrócić się do mnie."
- c. "Ten błąd nie powinien być się zdarzyć, zawiodłem się na Tobie, bo zawsze byłeś świetnym i kompetentnym pracownikiem. Zastanowię się, w jaki sposób możemy uniknąć takich sytuacji w przyszłości, może potrzebujesz wsparcia?"
- d. "Twój błąd spowodował utratę zlecenia dla firmy. Zastanów się, co możemy zrobić, by uniknąć takich sytuacji w przyszłości. Wiem, że jesteś świetnym pracownikiem i wyciągniesz z tej sytuacji wnioski."

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 2

W jakiej sytuacji przełożony NIE wyciągnie konsekwencji z błędnie, w jego ocenie, wykonanego przez pracownika zadania?

- a. Gdy nie posiadał on wystarczających kompetencji.
- b. Gdy nie wykonywał go samodzielnie (pomagał mu inny pracownik).
- c. Gdy pracownik posiada rzeczywiste usprawiedliwienie.
- d. Gdy konsekwencje nie są dla firmy odczuwalne.
- e. Gdy postawiony cel nie był jasny.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 3

W biurze pojawia się zdenerwowany współpracownik (kierownik innego działu), który głosem pełnym pretensji, wyraża swoje niezadowolenie z pewnej sytuacji w firmie. Co powinien zrobić przełożony?

- a. Podziękować mu za to, że od razu do niego przyszedł z tym problemem.
- b. Poprosić, by się uspokoił, przypominając, że stoimy "po tej samej stronie".
- c. Poinformować go, że nie czuje się komfortowo z tonem, którego używa i poprosić, by go zmienił.
- d. Zapytać, czego oczekuje od niego w tej sytuacji.

- e. Przedstawić swój punkt widzenia, zachęcając do dalszej rozmowy na ten temat.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 4

Marcin jest tym pracownikiem, na którego zawsze można liczyć. Powierzając mu zadanie, przełożony ma pewność, że efekt spełni jego oczekiwania, dlatego częściej niż inni pracownicy jest angażowany w różne projekty (w ramach godzin jego pracy). W jaki sposób, przekazując mu kolejne zadanie, szef powinien zadbać o to, by nie czuł się potraktowany niesprawiedliwie (obarczany większą ilością obowiązków niż koledzy)?

- Należy mu przedstawić postawę pozostałych pracowników jako negatywny przykład (np. „większość, w przeciwieństwie do Ciebie, nie wykorzystuje w pełni swojego czasu pracy, co będzie uwzględniane w ocenach rocznych...”).
- Należy podkreślić swoją intencję (np. „chciałbym, żebyś Ty wykonał to zadanie, bo pokazałeś, że jesteś bardzo kreatywny...”).
- Należy obiecać mu nagrodę za dobrze wykonane zadanie (np. „możesz liczyć na to, że docenię Twój wysiłek...”).
- Należy mu pokazać, że jego zapracowanie jest dostrzeżone (np. „rozumiem, że masz dużo zadań i możesz czasem czuć, że robisz więcej niż inni...”).
- Należy mu wyjaśnić, dlaczego nikt inny nie może zająć się tym zadaniem (np. „pojawił się nowy projekt dla klienta, którym pilnie muszą się zająć, dlatego chciałbym, żebyś wykonał to zadanie...”).

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 5

Dzieląc się z pracownikami informacjami na temat tego, co dzieje się w firmie, szef powinien:

- uważać, by nie przekazać, czegoś co mogłoby zostać wykorzystane przeciwko niemu.
- być szczerym.
- nie mówić czegoś, co mogłoby spowodować utratę poczucia bezpieczeństwa pracowników.
- starać się nie pokazywać emocji.
- przekazywać tylko to, co ma bezpośredni wpływ na ich pracę.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 6

Pracownik po raz kolejny spóźnił się do pracy. Szef nie toleruje takiego zachowania. W jaki sposób powinien mu to zakomunikować?

- „W naszej firmie nie tolerujemy spóźniających się osób, dlatego oczekuję, że się zmienisz.”
- „Nie szanujesz zasad, które obowiązują wszystkich pracowników, chciałbym żebyś przyszedł do pracy punktualnie.”
- „Wkurzam się, gdy przychodzisz spóźniony do pracy. Oczekuję, że będziesz zaczynał o tej samej godzinie, co wszyscy pracownicy.”

- d. „Zawsze jesteś w biurze ostatni, proszę byś uszanował czas pracy w naszej firmie i zaczął przychodzić punktualnie.”
- e. „Wkurzasz mnie swoim zachowaniem, oczekuję że je zmienisz i będziesz przychodził do pracy o tej samej godzinie, co pozostali pracownicy.”

Uzasadnij odpowiedź:

Klucz odpowiedzi:

1d, 2e, 3a, 4b, 5b, 6d

Komunikacja interpersonalna cz. I – karta ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

Ponieważ w ostatnim czasie w firmie pojawiło się kilka informacji o niezadowolonych klientach, szef poprosił, abyś wykonał telefony do swoich kontrahentów i zapytał o ich satysfakcję ze współpracy. Jakiego pytania powinieneś w tym celu użyć? [więcej niż jedna odpowiedź może być prawidłowa]

- a. „Czy jest Pan zadowolony z dotychczasowej współpracy?”
- b. „Proszę powiedzieć, z jakich aspektów naszej współpracy jest Pan najbardziej zadowolony, a co moglibyśmy poprawić.”
- c. „Jak ocenia Pan współpracę z naszą firmą?”
- d. „W jakim stopniu, na skali od 1 do 10 jest Pan usatysfakcjonowany z naszej współpracy?”
- e. „Większość Klientów jest zadowolonych ze współpracy z naszą firmą, a Pan?”

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 2.

Na ostatnim zebraniu kolega przedstawił pomysł na przyspieszenie procesu obsługi klienta. Twoim zdaniem spowoduje on spadek jej jakości, ponieważ w znacznym stopniu ogranicza bezpośredni kontakt z Klientem. W jaki sposób powinieneś mu o tym powiedzieć? [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. „Moim zdaniem nie możemy sobie pozwolić na gorszą jakość obsługi Klientów, bo szybko ich stracimy...”
- b. „Po co zmieniać coś, co funkcjonuje dobrze?”
- c. „Co, jeśli Klienci poczują się zaniedbani, ze względu na mniejszy kontakt bezpośredni?”
- d. „Nie pomyślałeś o tym, że ograniczenie kontaktu bezpośredniego z Klientem może spowodować spadek jakości obsługi.”

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 3.

Ze strony managera Twojego działu pada hasło: „Pan Kowalski chce mieć to zestawienie jak najszybciej. Zajmijcie się tym!”. Ty natomiast masz kilka innych priorytetów „na wczoraj”. Jak się powinieneś zachować? [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. Udam, że nie słyszałem i wracam do swoich obowiązków.
- b. Uważam, że zadaniem powinien zająć się osoba, której Klientem jest Pan Kowalski.
- c. Czekam aż ktoś inny podejmie inicjatywę.
- d. Czekam na podanie bardziej precyzyjnych informacji.
- e. Zwracam się do managera z pytaniem, kto ma wykonać to zestawienie i na kiedy.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 4.

Uzupełnij zdanie: Korzystanie ze skrótów języka branżowego... [więcej niż jedna odpowiedź może być prawidłowa]

- a. może być źródłem nieporozumień.
- b. może usprawnić komunikację.
- c. nie ma wpływu na komunikację, jeśli podkreślimy naszą intencję.
- d. nie powinno mieć miejsca podczas rozmowy z kontrahentem.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 5.

Zespół omawia plan działania na zbliżający się tydzień. Każda z osób mówi po kolei, czym będzie się zajmować. Podczas wypowiedzi kolegów każdy z pozostałych członków zespołu powinien... [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. zastanawiać się nad swoimi zadaniami do wykonania.
- b. upewnić się u kolegi obok, w kontekście jakiego celu należy sformułować plan.
- c. słuchać innych wypowiedzi, żeby wiedzieć, czy jego zadanie się nie powtórzy.
- d. słuchać innych, a kiedy jakaś część planu wydaje się niejasna – dopytać.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 6.

Klient w rozmowie z Tobą przedstawił niestandardowe warunki, na jakich chciałby podpisać umowę z Twoją firmą. Zdarza się, że robicie wyjątki, musisz jednak potwierdzić taką możliwość z szefową swojego działu. Co powinieneś mu powiedzieć? [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. „Nie chciałbym obiecać zbyt wiele, ale porozmawiam z szefową na ten temat i oddzwonię do Pana.”
- b. „Proszę nie sugerować się standardowymi warunkami na naszej stronie, zawsze staramy się dopasować do indywidualnych potrzeb naszych Klientów. Porozmawiam o takiej możliwości z szefową.”
- c. „Obiecuję, że omówię te warunki z szefową i oddzwonię do Pana z odpowiedzią.”
- d. „W tym momencie nie mogę powiedzieć, czy jest to możliwe, dowiem się i oddzwonię do Pana.”

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 7.

Lider Twojego zespołu projektowego opowiada Ci o zadaniach na nadchodzący tydzień. Odniosłeś wrażenie, że chce on, by każda osoba z zespołu zrealizowała je indywidualnie. Według Ciebie lepiej, abyście na początku pracowali jak najwięcej zespołowo, bo możecie wygenerować więcej pomysłów na drodze burzy mózgów. Co powinieneś zrobić? [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. Później, na osobności powiedzieć mu, że efektywniejsza na tym etapie projektu będzie praca zespołowa.
- b. Spróbować wykonać zadanie indywidualnie i jeśli efekty będą niezadowalające, zasugerować burzę mózgów w zespole.
- c. Przerwać mu, gdy zakończy myśl, i dopytać, jakie konkretnie działania trzeba podjąć indywidualnie.
- d. Spytać, dlaczego nie chce, byście pracowali nad tym zadaniem zespołowo.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 8.

Gdy denerwujesz się na jakieś zachowanie lub sytuację, powinieneś [jedna odpowiedź jest prawidłowa]:

- a. mówić o tym otwarcie.
- b. starać się obrócić sytuację w żart, rozładowując w ten sposób napięcie.
- c. skorzystać z ironii, by zmiękczyć sposób, w jaki pokazujesz, że coś Ci nie odpowiada.
- d. odreagować, gdy inni tego nie widzą.
- e. uśmiechać się, by zachować dobrą atmosferę.

Uzasadnij odpowiedź:

Klucz odpowiedzi:

1bcd

2c

3e

4ab

5d

5c

7c

8a

Poszczególne ćwiczenia sprawdzają poziom kompetencji w następujących obszarach komunikacji:

Aktywne słuchanie: ćwiczenia 1,5

Informacje zwrotne: ćwiczenia 2,6

Proaktywność: ćwiczenia 3,7

Spójność: ćwiczenia 4,8

Komunikacja interpersonalna cz. II – karta ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

Koleżanka z działu opowiada Ci właśnie, jak bardzo jest smutna z powodu projektu, którego realizacja bardzo przysłużyłaby się jej karierze, a który został przydzielony innej osobie. Co należałoby jej odpowiedzieć, by okazać swoje zrozumienie? [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. Rozumiem, że jest Ci przykro, bo nie będzie w najbliższym czasie podobnej okazji do rozwoju...
- b. Widzę, że jest Ci przykro. Nie powinnaś się poddawać, tylko powalczyć jeszcze o ten projekt.
- c. Mówisz, że jest Ci przykro, bo nie otrzymałaś tego projektu?
- d. Na pewno nadarzy się kolejna szansa, z której będziesz mogła skorzystać.
- e. Nie przejmuj się i pomyśl, w jaki inny sposób możesz rozwijać swoją karierę.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 2.

Szef zlecił Ci zadanie, podkreślając, że ma być gotowe do końca tygodnia. Na podstawie swojego doświadczenia możesz stwierdzić, że jeśli ma być wykonane porządnie, to potrzebujesz przynajmniej 1,5 tygodnia na jego realizację. Co powinieneś mu powiedzieć? [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. „Rozumiem, że zależy Panu na czasie, ale tydzień to za mało, żeby zrobić to zadanie z należytą dokładnością.”
- b. „Rozumiem, że szybkość wykonania jest dla Pana ważna, ja z kolei potrzebuję przynajmniej 1,5 tygodnia, żeby zachować wysoką jakość.”
- c. „Nie jestem pewny, czy uda mi się wykonać to zadanie w tak krótkim terminie, chyba lepiej byłoby go wydłużyć do 1,5 tygodnia.”
- d. „Szczzerze mówiąc, wykonanie tego zadania w sposób, który Pana zadowoli zajmie mi 1,5 tygodnia .”

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 3.

Wraz z koleżanką współtworzyłeś raport na spotkanie zarządu. Z waszej ostatniej rozmowy wynikało, że wszystko jest już gotowe, jednak dziś rano dostałeś maila, w którym koleżanka napisała „Musimy pilnie dopracować raport. Zastanów się, co możemy zrobić, żeby był bez zarzutu i przegadamy to popołudniu.” Co powinieneś jej odpowiedzieć? [więcej niż jedna odpowiedź może być prawidłowa]

- a. „Byłem przekonany, że temat jest już zamknięty, jeśli Ty chcesz coś jeszcze ulepszać, to masz zielone światło.”
- b. „Po naszej ostatniej rozmowie odniosłem wrażenie, że wszystko dopieliśmy. Z czego to wynika, że chcesz jeszcze wrócić do pracy nad raportem?”
- c. „Nie rozumiem, co jeszcze wymaga dopracowania, prześlij proszę konkretne uwagi, jeśli takie masz.”
- d. „Powiedz dokładnie, nad jakimi fragmentami trzeba Twoim zdaniem jeszcze popracować.”

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 4.

Jeden z kontrahentów naciska na zniżkę z tytułu rozpoczęcia współpracy z Twoją firmą. Polityka rabatowa w organizacji jest przejrzysta i nie uwzględnia takich dodatkowych zniżek. W jaki sposób powinieneś to zakomunikować? [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. „Zależy mi na nawiązaniu współpracy, ale polityka rabatowa w tej kwestii jest jasna.”
- b. „Niestety nie mogę przydzielić Panu takiej zniżki, jednak nie chciałbym by wpłynęło to negatywnie na naszą współpracę.”
- c. „Spróbuję zrobić wszystko co w mojej mocy, by był Pan zadowolony z naszej współpracy, jednak obowiązuje mnie polityka rabatowa, zgodnie z którą nie mogę przydzielić Panu zniżki.”
- d. „Polityka rabatowa w naszej firmie jest przejrzysta, w związku z czym nie dam Panu rabatu. Z drugiej strony obiecuję najwyższą jakość naszych usług.”

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 5.

Uzupełnij zdanie: „Zainteresowanie tym, co mówi do nas rozmówca, możemy okazać...” [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. tylko w kontakcie bezpośrednim.
- b. nie używając słów.
- c. nawet, jeśli zajmujemy się w tym czasie czymś innym (np. korzystamy z komputera).
- d. przygotowując w trakcie jego wypowiedzi pytania, które zachęcą go do dalszej wypowiedzi.
- e. opowiadając o czymś, co nawiązuje do historii i emocji rozmówcy.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 6.

Współpracujesz z kolegą dość często, jednak za każdym razem, gdy prosisz go o dostarczenie jakichś informacji, wysyła Ci je z kilkudniowym opóźnieniem i to dopiero wówczas, gdy parokrotnie się o nie upominasz. Nie tylko tracisz nerwy przez takie zachowanie, ale masz opóźnienia w realizacji zadań. Ponieważ znów wykonujesz z nim zadanie, postanowiłeś powiedzieć mu, co sądzisz o waszej współpracy. Jakiego sformułowania najlepiej użyć? [więcej niż jedna odpowiedź może być prawidłowa]

- a. „Nie jestem zadowolony z naszej współpracy, ponieważ nie dostarczasz mi tego, co potrzebuję na czas.”
- b. „Czy następnym razem, jeśli nie wyrobisz się z jakimś zadaniem, mógłbyś informować mnie o tym odpowiednio wcześniej? To znacznie ułatwiłoby mi pracę.”
- c. „Wkurzam się, gdy nie dostarczasz mi na czas informacji, na które się umówiliśmy. To powoduje, że mam opóźnienia w wykonaniu swojej części zadania.”
- d. „Kilkakrotnie już nie dostarczyłeś mi informacji w czasie, na który się umawialiśmy. Potrzebuję mieć poczucie, że mogę na Tobie polegać...”
- e. „To, że już kilka razy nie wywiązałeś się z terminów, na które się umówiliśmy, świadczy według mnie o tym, że nie zależy Ci na naszej współpracy.”

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 7.

Anna opowiada Ci o sytuacji, która miała miejsce wczoraj w biurze: „Kolejny dzień latałam za ważnymi sprawami, które zleciła mi szefowa, ledwo znalazłam czas, żeby coś zjeść, gdy o godzinie 15 szefowa pojawiła się z nieznoszącą sprzeciwu prośbą o przygotowanie umowy, którą koniecznie potrzebuje na spotkanie o 17. W rezultacie musiałam siedzieć po godzinach, żeby zamknąć sprawy, które rozpoczęłam rano i miały deadline tego właśnie dnia, a byłam umówiona z koleżanką...”.

Uzupełnij zdanie: „W tej sytuacji...” [więcej niż jedna odpowiedź może być prawidłowa]

- a. Szefowa powinna była spytać Annę o status pozostałych zadań, zanim zleciła jej przygotowanie umowy.
- b. Szefowa powinna była poprosić inną osobę o przygotowanie umowy, wiedząc że Maja ma wiele zadań do wykonania tego dnia.
- c. Anna powinna była powiedzieć szefowej, że jeśli zajmie się umową, nie będzie mogła skończyć rozpoczętych zadań.
- d. Anna powinna była poinformować szefową, że musi wyjść z biura punktualnie, dlatego nie zdąży wykonać wszystkich zadań.
- e. Szefowa powinna była spytać Annę, czy może zostać tego dnia dłużej w pracy.

Uzasadnij odpowiedź:

Ćwiczenie 8.

Uzupełnij zdanie: „Jeśli rozmówca na poziomie niewerbalnym wysyła komunikaty (np. spuszcza wzrok) sprzeczne z tym, co mówi (np. że interesuje go to, co mówisz)...” [jedna odpowiedź jest prawidłowa]

- a. nie wpływa to na odbiór.
- b. większe znaczenie ma to, co mówi.
- c. w odbiorze kierujemy się komunikatem niewerbalnym.
- d. powinien wyjaśnić, z czego to wynika.

Uzasadnij odpowiedź:

Klucz odpowiedzi:

- 1c
- 2b
- 3bd
- 4d
- 5b
- 6abcd
- 7cd
- 8c

Poszczególne ćwiczenia sprawdzają poziom kompetencji w następujących obszarach komunikacji:

Aktywne słuchanie: ćwiczenia 1,5

Informacje zwrotne: ćwiczenia 2,6

Proaktywność: ćwiczenia 3,7

Spójność: ćwiczenia 4,8

Komunikacja interpersonalna cz. III – karta ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

Dopasuj sposoby przezwyciężania barier komunikacyjnych do ich opisów. Wpisz odpowiednią cyfrę obok charakterystyki.

1 - przezwyciężanie różnic w postrzeganiu

2 - przezwyciężanie różnic językowych

3 - przezwyciężenie szumu

4 - przezwyciężanie emocji

5 - przezwyciężanie niezgodności komunikatów werbalnych z niewerbalnymi

6 - przezwyciężanie nieufności

Opisy sposobów przezwyciężania barier komunikacyjnych:

- ☐ Polega w znacznej mierze na stwarzaniu zaufania.
- ☐ Nie manipulujemy językiem - mówimy prosto, w celu zrozumienia komunikatu.
- ☐ Niwelowanie hałasu zewnętrznego.
- ☐ Odkładamy na bok poglądy i doświadczenia, wczuwamy się w osobę naszego rozmówcy.
- ☐ Gesty, ubiór, postawa, wyraz twarzy i inne znaczące komunikaty niewerbalne powinny być w zgodzie z komunikatami werbalnymi.
- ☐ Podstawą jest poznanie odczuć swoich i innych.

Ćwiczenie 2.

Zaproponuj sposoby przezwycięzania barier komunikacyjnych w podanych poniżej przykładach:

RODZAJE KOMUNIKATÓW TWORZĄCYCH BARIERY KOMUNIKACYJNE	GRUPA BARIER
1. Krytykowanie: „Czy ty nic nie rozumiesz...” 2. Obrażanie: „To dlatego, że jesteś leniwy/a...” 3. Orzekanie: „Ciebie to w ogóle nie interesuje...” 4. Chwalenie połączone z oceną: „Gdybyś się więcej uczył/a, to...”	OSĄDZANIE – narzucanie innym własnych wartości, formułowanie rozwiązań cudzych problemów.
Sposoby przezwycięzania bariery:	
5. Rozkazywanie: „Będziesz się uczył/a 2 godziny dziennie...” 6. Grożenie: „Jak tego nie zrobisz, to...” 7. Moralizowanie: „Powinieneś/-aś ...” 8. Nadmierne wypytywanie: „Gdzie byłeś/-aś, z kim, po co...”	DECYDOWANIE ZA INNYCH – może utrudnić porozumiewanie się, nawet gdy jest podyktowane troską.
Sposoby przezwycięzania bariery:	
9. Doradzanie: „Najlepiej by było, gdybyś...” 10. Zmienianie tematu: „Jakiej muzyki słuchasz?” 11. Logiczne argumentowanie: „Możesz poprawić wyniki, ciężko pracując...” 12. Pocieszanie: „Wszystko będzie dobrze...”	UCIEKANIE OD CUDZYCH PROBLEMÓW – polega na tym, że nie chcemy się nimi zajmować.

Sposoby przezwyciężania bariery:

Łagodzenie pojawiających się konfliktów – karta ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

Określ, kto w poniższych sytuacjach jest ofiarą, a kto atakującym:

1. Szef krzyczy na pracownika, ponieważ ten nie dostarczył mu na czas ważnego raportu.

.....

.....

2. Podchodzisz do kolegi/koleżanki z pracy. Osoba ta jednak nie zwraca na Ciebie szczególnej uwagi. Zarzucasz jej więc, że jesteś przez nią lekceważony.

.....

.....

Ćwiczenie 2.

Jakie techniki rozwiązywania konfliktów zostały zastosowane w poniższych sytuacjach?

Przyporządkuj nazwę techniki do opisu sytuacji.

Technika:

- A. Deprecjonowanie
- B. Kompromis
- C. Wskazywanie wspólnego dobra
- D. Przyjmowanie roli

Sytuacje:

1. Starszy stażem pracownik został skrytykowany przez nowego szefa. Na krytykę odpowiedział słowami: „Ten gość na niczym się nie zna”.

2. Jeden pracownik mówi do drugiego: „Ja zrezygnuję ze słuchania radia podczas pracy, ale ty przestań przynosić do pracy swoją papugę.”

3. Jeden ze sprzedawców w trakcie kłótni o „podbieranie” klientów: „Każdemu z nas zależy na premii od klienta, ale wiecie przecież, że naszej firmie grozi zamknięcie. W takiej sytuacji zamiast koncentrować się na niezdrowej rywalizacji, powinniśmy skupić się na współpracy.”

4. Pracownik do kolegi z pracy: „Postaw się w sytuacji kogoś, kto czeka na ważny raport, a osoba, która jest odpowiedzialna za jego dostarczenie, jest nieobecna w pracy, nie odpowiada na telefony i maile”.

Sytuacja	1	2	3	4
Technika				

Ćwiczenie 3.

Dla wymienionych przyczyn konfliktów podaj po 3 przykłady trudnych sytuacji, które mogą wystąpić w miejscu pracy:

1. Różnice kulturowe:

.....

.....

.....

2. Błędy komunikacyjne:

.....

.....

.....

3. Niedostrzeganie i ignorowanie potrzeb:

.....

.....

.....

4. Osobowość – zamknięcie się na doświadczenia/zmiany:

.....

.....

.....

Pytania kontrolne:

1. Opisz, czym jest konflikt.

2. Jakie typy konfliktów możemy wyróżnić?
3. Co może być przedmiotem konfliktu i detektory konfliktów możemy najczęściej w życiu zawodowym zaobserwować?
4. Przez jakie fazy najczęściej przechodzi konflikt i co je charakteryzuje?
5. Jakie typy kultur organizacyjnych są najbardziej konfliktogenne?
6. Jakie cechy osobowości mogą generować występowanie konfliktów?
7. Jakie znasz techniki efektywnego i nieefektywnego rozwiązywania konfliktów?
8. Jakie mogą być pozytywne skutki konfliktów?

Po przepracowaniu całego materiału i wykonaniu wszystkich ćwiczeń, sprawdź, czy potrafisz:

1. rozpoznać, jakie zachowania i wypowiedzi są konfliktotwórcze;
2. rozpoznać zarówno skuteczne, jak i nieskuteczne techniki rozwiązywania konfliktu;
3. zdiagnozować przyczynę występujących konfliktów.

Zdolność pracy w grupie cz. I – karta ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

Wyobraź sobie, że chcesz stworzyć zespół, którego celem będzie opracowanie pomysłu na questing. Przyjmij, że masz nieograniczone możliwości. Zastanów się i wypisz:

Jakie są potrzebne zasoby materialne, aby zespół mógł sprawnie funkcjonować?

.....

.....

.....

.....

Jakie są zasoby ludzkie potrzebne, żeby zespół mógł osiągnąć założony cel?

.....

.....

.....

.....

Ćwiczenie 2

Do podanych w tabelce sytuacji określ, czy dane zadanie lepiej wykonać indywidualnie czy zespołowo, a jeśli zespołowo, to określ, z jakim typem zadania mamy do czynienia.

Zadanie	Czy zespołowo (tak/nie)	Typ zadania zespołowego (dysjunktywne/addytywne/koniunktywne)
1. Dostarczenie produktu do lidera		
2. Opracowanie nowego produktu		
3. Opracowanie harmonogramu szkoleń na najbliższy czas		
4. Dotarcie z informacją o produkcie do jak największej liczby klientów.		
5. Zamontowanie elementów konstrukcji stalowej		

Ćwiczenie 3.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania psychologiczne pracy w zespole, dopasuj nazwy do wymienionych sytuacji:

1. Przyjęcie roli zorientowanej na siebie, szukanie uznania.

2. Facylitacja społeczna.

3. Syndrom myślenia grupowego

Sytuacja	Nazwa
Członek zespołu sprzedawców na zebraniu wychwala swoje wyniki sprzedażowe i mówi, że nikt nie jest mu w stanie dorównać.	
Obserwacja wzrostu wydajności pracy wśród pracowników po zainstalowaniu kamer umożliwiających monitorowanie przebiegu pracy.	
Zespół, który od lat stosuje stale tę samą strategię i osiąga najlepsze wyniki sprzedażowe, przegrał z nowopowstałym zespołem. Zeskoczenie było tym większe, że każdy z członków zespołu był przekonany, że lepiej niż oni, nikt tego zrobić nie może.	

Zdolność pracy w grupie cz. II – karta ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

Zastanów się, z jakimi osobami najlepiej Ci się pracuje. Wypisz cechy osoby, która konstruktywnie wpływa na efektywną pracę zespołową:

.....

.....

Zastanów się, z jakimi osobami najgorzej Ci się pracuje. Wypisz cechy osoby, która destrukcyjnie wpływa na efektywną pracę zespołową:

.....

.....

Ćwiczenie 2.

Określ sposób radzenia sobie z podanych poniżej przykładami zachowań działających destrukcyjnie na pracę całego zespołu:

1. Próba przeforsowania za wszelką cenę swojego zdania.

.....

.....

2. Żartowanie, dowcipkowanie na temat niezwiązane ze spotkaniem.

.....

.....

3. Negatywne nastawienie do wszelkich zmian; założenie, że wszelkie działania nie przyniosą pożądanych rezultatów.

.....

.....

4. Zbyt sztywne trzymanie się planu zebrania.

.....

.....

5. Chęć ciągłego przykuwania uwagi, imponowania, być w centrum uwagi.

.....

.....

6. Brak zaangażowania w pracę, udziału w dyskusji.

.....

.....

7. Ciągłe poruszenia tematów nie związanych ze spotkaniem.

.....

.....

Ćwiczenie 3

Odpowiedz na poniższe pytania kontrolne:

1. Co charakteryzuje grupę, a co zespół?

.....

.....

2. Wymień zasady tworzenia zespołu.

.....

.....

3. Scharakteryzuj cykl życia zespołu.

.....

.....

4. Jakie są typy zadań zespołowych?

.....

.....

5. Zdefiniuj pojęcia: syndrom myślenia grupowego, facylitacja społeczna i próżniactwo społeczne.

.....

.....

.....

6. Jakie zasady powinny obowiązywać podczas burzy mózgów?

.....

.....

7. Jakie warunki trzeba zapewnić, aby zespół mógł efektywnie działać?

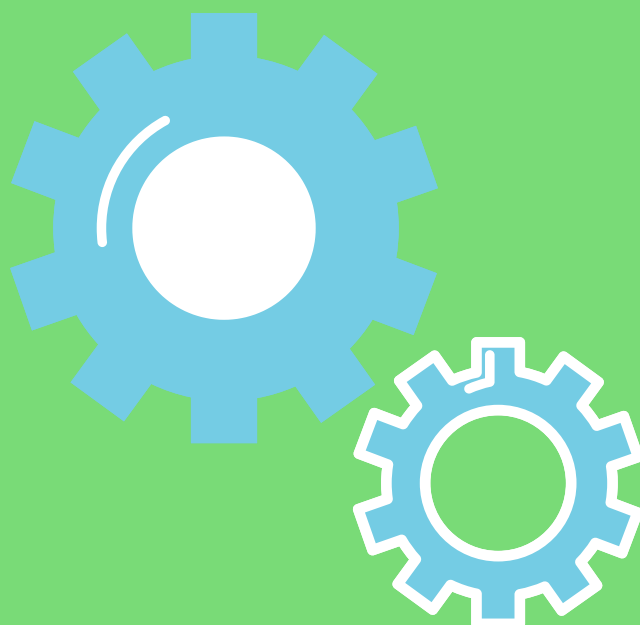
.....

.....

Po przepracowaniu całego materiału i wykonaniu wszystkich ćwiczeń, sprawdź, czy potrafisz:

- 1) określić, jakie zasoby materialne i osobowe są potrzebne, aby zespół mógł realizować swoje zadania.
- 2) przypisać odpowiedni styl pracy (zespołowej lub indywidualnej) do charakteru konkretnego zadania.
- 3) rozróżnić role zorientowane na zadanie, na relacje i na siebie.
- 4) rozpoznać symptomy myślenia grupowego.
- 5) wskazać sytuacje, kiedy nadzór działa motywująco lub demotywująco.

KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY



Narzędzia samooceny

Dyspozycyjność – autodiagnoza

L.P	Stwierdzenie	TAK	NIE
1	Pracodawca może wymagać od pracowników dyspozycyjności tylko w sytuacjach wyjątkowych, przy czym powinien wówczas poinformować go (najlepiej na piśmie) o powodach takiego wymogu.		
2.	Mogę być do dyspozycji pracodawcy, jeśli zostanę o tym odpowiednio wcześniej poinformowany.		
3.	Nie godzę się na wymóg pracodawcy, aby „być pod telefon” po godzinach pracy, jeśli nie jest to sytuacja awaryjna.		
4.	Najlepiej mogę “podładować swój akumulator” poprzez pracę, a kiedy indziej nie zawsze się to udaje.		
5.	Chętnie realizuję dodatkowe, zlecone przez pracodawcę zadania w wymiarze nadliczbowym.		
6.	Generalnie jestem zdania, że pracodawcy nie powinni wymagać od pracowników wykonywania zadań zawodowych poza czasem pracy.		
7.	Nie mogę przeznaczyć na dodatkową pracę każdej wolnej chwili.		
8.	Moja rodzina i przyjaciele przestali liczyć na to, że znajdę dla nich wolny czas.		
9.	Pracodawcy zawsze w sposób nieuzasadniony wykorzystują dyspozycyjność pracowników.		
10.	Lubię swoją pracę, nigdy nie spieszę się do domu, chętnie zostaję w firmie po godzinach, a na weekend biorę pracę do domu.		
11.	Pracownicy powinni mieć możliwość odłączenia się od spraw zawodowych po godzinach pracy bez żadnych konsekwencji.		
12.	Jestem gotów pełnić swe obowiązki zawodowe w dowolnym czasie i miejscu, kiedy nie mam innych planów.		
13.	Nie podoba mi się to, że pracownicy bardziej dyspozycyjni ode mnie, którzy nie mają innych zobowiązań, szybciej awansują.		
14.	Dyspozycyjność pracowników jest niezbędna w firmie, a przepisy prawa pracy dostatecznie chronią prawo pracowników do odpoczynku.		

15.	Powinien zostać wprowadzony wyraźny zakaz kontaktowania się pracodawcy w sprawach służbowych z pracownikami po godzinach pracy.		
16.	Oczekiwanie przełożonych na zaangażowanie swoich podwładnych, także poza godzinami pracy, jest w dzisiejszych czasach niezbędne.		
17.	Rygorystyczne przestrzeganie przepisów dotyczących czasu pracy negatywnie wpływa na konkurencyjność firmy.		
18.	Mam problem ze znalezieniem równowagi między życiem prywatnym a pracą zawodową.		
19.	Jestem bardziej podekscytowany pracą niż rodziną bądź czymkolwiek innym.		
20.	Drażnią mnie sytuacje, kiedy ktokolwiek sugeruje, że należy ograniczyć pracę i znaleźć czas na coś innego.		

Wyniki

Możesz sobie przyznać punkty, jeśli Twoje odpowiedzi były następujące:

LP	TAK	NIE	Pkt
1.	x		1
2.	x		1
3.	x		1
4.		x	1
5.	x		1
6.	x		1
7.	x		1
8.		x	1
9.		x	1
10.		x	1
11.	x		1
12.	x		1
13.		x	1
14.	x		1
15.		x	1
16.		x	1
17.	x		1
18.		x	1
19.		x	1
20.		x	1

Punktacja:

20 pkt = 100%, 19 pkt = 95%, 18 pkt = 90%, 17 pkt = 85%, 16 pkt = 80%, 15 pkt = 75%,
14 pkt = 70%, 13 pkt = 65%, 12 pkt = 60%, 11 pkt = 55%, 10 pkt = 50%, 9 pkt = 45%, 8 pkt = 40%,
7 pkt = 35%, 6 pkt = 30%, 5 pkt = 25%, 4 pkt = 20%, 3 pkt = 15%, 2 pkt = 10%, 1 pkt = 5%

Poziom Twoich kompetencji (%):

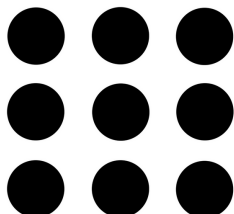
Obszar do rozwoju (%):

Inspirowanie innych do działania – autodiagnoza

1. Znajomi doceniają Cię przede wszystkim za:
 - a) rzetelność i obowiązkowość
 - b) pomysłowość i rozwagę
 - c) błyskotliwość i przebojowość
2. Jeśli masz poważny problem do rozwiązania, starasz się:
 - a) przypomnieć sobie, w jaki sposób inne osoby radziły sobie w podobnych sytuacjach
 - b) przedyskutować strategię działania z przyjaciółmi
 - c) wymyślić kilka opcji możliwych do przyjęcia i wybrać najlepszą
3. Eksperymentujesz w kuchni lub testujesz różne dania w restauracji:
 - a) nie – od lat mam ulubione potrawy
 - b) czasami
 - c) bardzo często
4. Twoja znajoma to osoba z inicjatywą, odważnie wygłasza swoje zdanie, pomysły. Jak ją traktujesz?
 - a) unikasz jej, bo burzy spokój i porządek
 - b) podziwiasz ją za błyskotliwość i odwagę
 - c) szukasz okazji, by z nią podyskutować
5. Widzisz ogłoszenie o koncercie zespołu grającego muzykę poważną w rytmie reggae, akurat masz wolny wieczór – co robisz?
 - a) krzywisz się z dezaprobatą i odchodzisz – to nie dla ciebie
 - b) przez chwilę rozważasz możliwość posłuchania, ale szybko rezygnujesz
 - c) już się cieszysz, bo możesz posłuchać czegoś nowego.
6. Twoje przebranie na balu maskowym zostało skrytykowane przez wielu znajomych, a ty:
 - a) martwisz się ich opinią przez parę dni, chciałbyś cofnąć czas
 - b) przekonujesz się, że nie zrozumieli symboliki stroju, jest ci przykro
 - c) nie przejmujesz się – strój stworzyłeś sam i jest świetny
7. Twoje zainteresowania:
 - a) dotyczą jednej dziedziny i są niezmiennie od lat
 - b) zmieniały się kilkakrotnie
 - c) są bardzo różnorodne.
8. Gdy przystępujesz do realizacji nowego zadania, najbardziej motywują cię:
 - a) pieniądze
 - b) osobiste ambicje
 - c) ciekawość
9. W ciągu pięciu minut postaraj się wymyślić jak najwięcej zastosowań dla grzebienia. Ile znalazłeś?
 - a) 0–3
 - b) 4–9

c) 10 i więcej.

10. Poniżej znajduje się dziewięć kropek. Spróbuj połączyć je wszystkie za pomocą trzech linii, prostych, rysowanych bez odrywania ołówka od papieru. Jak szybko to zrobisz?



- a) nie znasz rozwiązania
- b) po kilkunastu minutach
- c) po kilku minutach.

Wyniki:

Przewaga a)

Twoja zdolność do inspirowania innych jest prawdopodobnie uśpiona. Jesteś osobą, która zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym lubi trzymać się ustalonych wcześniej procedur i ogólnie przyjętych zasad. Taka postawa daje ci poczucie bezpieczeństwa. Zbyt duża oryginalność, perspektywa zmian i podjęcia ryzyka nieco cię przeraża. Najlepiej funkcjonujesz w sytuacjach przewidywalnych i sprawdzonych, a szef uważa cię za pewnego i obowiązkowego pracownika.

Przewaga b)

Masz wiele ciekawych pomysłów, możesz być inspiracją dla innych, ale często brakuje ci odwagi, aby je zrealizować. Lubisz przebywać w towarzystwie osób oryginalnych i przebojowych, podziwiasz ich dokonania, w skrytości marząc o tym, aby pójść w ich ślady. Zaczynaj ćwiczyć kreatywność, bo to umiejętność, którą możesz rozwijać.

Przewaga c)

Inspirowanie innych to umiejętność, która u Ciebie jest świetnie rozwinięta. Zarówno prywatnie, jak i w pracy potrafisz realizować zadania i rozwiązywać problemy w sposób twórczy. Umiesz dostosować się do różnych sytuacji społecznych, a nieoczekiwane zdarzenia traktujesz jak okazję do zdobycia nowych doświadczeń. Masz wiele pasji i nie wiesz, co to nuda, a każdy dzień to dla Ciebie nowe wyzwanie. Tak trzymaj!

Komunikacja interpersonalna – autodiagnoza

Komunikacja interpersonalna – autodiagnoza						
LP	PYTANIA	ODPOWIEDZI				
		zawsze	często	czasami	rzadko	nigdy
1.	Poproszony o rozmowę, w jej trakcie więcej słucham niż mówię.					
2.	Umiem słuchać kogoś, kto ma problem z wypowiadaniem się – powtarza, urywa, nie kończy zdań.					
3.	Słucham z uwagą, starając się zrozumieć to, co znaczą wypowiediane przez mówiącego słowa.					
4.	Okazuję rozmówcy zainteresowanie – nigdy nie zajmuję się w tym czasie innymi sprawami.					
5.	Upewniam się, że dobrze zrozumiałem rozmówcę.					
6.	Wczuwam się w sytuację rozmówcy, aby prawidłowo zrozumieć jego punkt widzenia.					
7.	Daję znać rozmówcy, że go słucham – kiwam głową, patrzę na niego, reaguję „mhm”, „aha”a itp.					
8.	Nie przerywam rozmówcy; cierpliwie czekam na odpowiedni moment, aby np. zadać ważne dla zrozumienia problemu pytanie.					
9.	Podczas rozmowy jestem spokojny i skupiony na rozmówcy.					
10.	Kiedy nie mam czasu na dłuższą rozmowę, umawiam się na inny termin.					
11.	Powstrzymuję się od zadawania pytań, które w żaden sposób nie dotyczą sprawy, są zbędne.					
12.	Staram się, by podczas rozmowy panowała atmosfera swobody wypowiedzi.					
13.	Spokojnie znoszę emocje rozmówcy.					
14.	Stawiam rozmówcy pytania, które mają mu dodać odwagi i świadczyć o moim zainteresowaniu.					
15.	Staram się zwracać uwagę na rozmówcę – co mówi jego ciało.					
16.	Upewniam się, że zostałem dobrze zrozumiany.					
17.	Nie dopowiadam myśli i uczuć, aby były zgodne z moimi.					
18.	Nie daję rad, zanim rozmówca skończy.					
19.	Reaguję na zachowanie rozmówcy – pochylam głowę, unoszę rękę ...					
20.	Dostosowuję swój język wypowiedzi do języka rozmówcy.					

Wyniki:

Jeśli przynajmniej połowa lub większość Twoich znaków X pojawiła się w rubryce „zawsze” i „często” – można uznać, że jesteś dobrym słuchaczem. Brawo.

Zastanów się jedynie nad odpowiedziami w innych rubrykach. Czy chcesz i jesteś w stanie popracować nad nimi?

Jeśli mniej niż połowa odpowiedzi X pojawiła się w rubryce „zawsze” i „często”, powinieneś popracować nad sobą jako rozmówcą – słuchaczem. Przeanalizuj swoje odpowiedzi. Zawsze warto ponownie przemyśleć poniższe pytania:

Co sprawia mi najwięcej problemów? Co jest moją słabą stroną? Co powoduje, że z czymś mam więcej kłopotów? Czy moje problemy wynikają z mojej niewiedzy czy raczej z nastawienia? Przeczytaj o zasadach i technikach aktywnego słuchania.

Zdolność pracy w grupie – autodiagnoza

L.p	Stwierdzenie	Często	Czasami	Rzadko
1	Robię wszystko, aby zachęcić ludzi w grupie do działania.			
2.	Jestem skłonny denerwować się na ludzi, którzy odkładają wykonywanie zadań na później.			
3.	Zachęcam grupę do trzymania się planów i harmonogramów oraz dotrzymywania terminów.			
4.	Kiedy w grupie pojawiają się różne opinie, zachęcam ludzi dyskusji na ich temat, aby osiągnąć konsensus.			
5.	Staram się wносить do grupy oryginalne pomysły/rozwiązania.			
6.	Łagodzę napięcia i utrzymuję dobre relacje przy użyciu dobrego humoru.			
7.	Szukam wspólnego zrozumienia/akceptacji przed podjęciem decyzji.			
8.	Uważnie słucham co inni mają do powiedzenia.			
9.	Unikam angażowania się w konflikty.			
10.	Szybko dostrzegam wady/słabości w pomysłach zgłaszanych przez innych			
11.	Otwarcie komunikuje powody/przyczyny określonych sytuacji.			

12.	Zawsze jestem gotów poprzeć dobrą sugestią we wspólnym interesie.			
13.	Mam tendencje do zgłaszania wielu pomysłów.			
14.	Kiedy czuję, że ktoś coś do zaoferowania, staram się go angażować we wspólną pracę.			
15.	Kiedy coś nie idzie po myśli, nie zniechęcam się od razu.			
16.	Rozwijam pomysły innych ludzi, aby mogły zostać ulepszone.			
17.	Zwykle zmieniam zdanie pod wpływem opinii innych osób.			
18.	Mam tendencje do poszukiwania aprobaty i wsparcie ze strony innych osób.			
19.	Ważniejsze dla mnie jest wykonanie pracy niż zdobywanie popularności w zespole.			
20.	Aktywnie szukam pomysłów i opinii innych ludzi.			
21.	Jestem przyjazną osobą i łatwo nawiązuje kontakt z innymi ludźmi.			
22.	Staram się nie wyciągać zbyt pochopnie wniosków.			
23.	Zwracam uwagę na osoby, które z jakiś powodów mogą czuć się pokrzywdzone.			
24.	Lubię analizować sytuacje i rozważać alternatywy.			
25.	Potrafię dobrze współpracować z szerokim gronem osób.			
26.	Mam reputację rozsądnego osoby. Przyjmuje tylko to, co mieści się w granicach rozsądku.			
27.	Lubię dbać/wspierać pozytywne relacje w pracy.			
28.	W działaniu jestem energiczny i dynamiczny.			
29.	Przewiduję potencjalne trudności, bo chcę być na nie przygotowany.			
30.	Wymuszam u innych działanie, aby nie lubię kiedy ktoś ludzie marnuje czas.			
31.	Zwykle udaje mi się przekonać ludzi do określonego kierunku działania.			

32.	Jeśli ludzie mają wątpliwości, to zachęcam ich do kontynuacji realizacji zadania.			
33.	Rozważam alternatywy przed podjęciem działania.			
34.	Zazwyczaj otwarcie mówię o swoich odczuciach.			
35.	Ludzie uważają, że jestem zbyt analityczny i ostrożny.			
36.	W dyskusjach od razu przechodzę do sedna.			
37.	Chociaż interesują mnie wszystkie poglądy, nie waham się zdecydować, kiedy przychodzi czas podjęcia decyzji.			
38.	Irytują mnie ludzie, którzy nie traktują rzeczy wystarczająco poważnie.			
39.	Potrafię wpływać na ludzi bez wywierania na nich presji.			
40.	Lubię wszystko dobrze przemyśleć, zanim coś zrobię.			

Interpretacja wyników

Powyższy kwestionariusz ma za zadanie określić, jaka rola w zespole najlepiej do Ciebie pasuje.

Kwestionariusz pozwala określić dopasowanie do 4 ról:

1. Lider – główne cele/zadania: upewnienie się, że cele są uzgodnione i jasne oraz że wszyscy są zaangażowani w ich realizację.
2. Wykonawca – główne cele/zadania: wcielanie w życie wyznaczonych zadań.
3. Myśliciel – główne cele/zadania: opracowywanie pomysłów, dobór odpowiednich narzędzi/metod do ich realizacji, ulepszanie już wdrażanych rozwiązań.
4. Opiekun – główne cele/zadania: łagodzenie napięć pomiędzy członkami zespołu, dbanie o jak najlepsze relacje.

Maksymalny wynik dla każdej roli to 20 pkt.

Twój najwyższy łączny wynik wskazuje rolę, do której najlepiej pasujesz.

Kolejne wysokie wyniki określają Twoją rolę lub Twoje role zapasowe.

Wyniki poniżej 9 pkt. oznacza, że w tych rolach nie czujesz komfortowo.

Uzyskanie dla wszystkich ról wyniku w granicach 15 pkt. sugeruje, że jesteś na tyle elastyczny, że możesz przyjąć którąkolwiek z wskazanych wyżej czterech ról.

LIDER:

Stwierdzenie	Często	Czasami
1		
4		
7		
8		
11		
14		
20		
31		
37		
39		
Suma		

Pomnóż wynik z kolumny „Często” przez 2. Uzyskasz w ten sposób ostateczny wynik:

Ostateczny wynik dla roli „LIDER”:.....

WYKONAWCA:

Stwierdzenie	Często	Czasami
2		
3		
15		
19		
26		
28		
30		
32		

36		
38		
Suma		

Pomnóż wynik z kolumny „Często” przez 2. Uzyskasz w ten sposób ostateczny wynik:

Ostateczny wynik dla roli „WYKONAWCA”:.....

MYŚLICIEL:

Stwierdzenie	Często	Czasami
5		
10		
13		
16		
22		
24		
29		
33		
35		
40		
Suma		

Pomnóż wynik z kolumny „Często” przez 2. Uzyskasz w ten sposób ostateczny wynik:

Ostateczny wynik dla roli „MYŚLICIEL”:.....

OPIEKUN:

Stwierdzenie	Często	Czasami
6		
9		
12		
17		
18		
21		
23		
25		
27		
34		
Suma		

Pomnóż wynik z kolumny „Często” przez 2. Uzyskasz w ten sposób ostateczny wynik:

Ostateczny wynik dla roli „OPIEKUN”:.....

CASE STUDIES



Case study – umiejętności interpersonalne i komunikacyjne wewnątrz organizacji

Studium przypadku nr 1 (Etyka w pracy)

Anna rozpoczęła ostatnio pracę w twojej firmie. Początkowo wydawała się być przyjazną osobą. Dużo rozmawialiście podczas przerw. Będąc wśród innych współpracowników, Anna bardzo zachwalała sobie pracę tutaj. Ostatnio jednak zaczęła plotkować na temat współpracowników, których akurat nie było w pobliżu. Ponadto ujawniała osobiste informacje dotyczące kilku z nich i nawet Tobie zaczęła zadawać bardzo osobiste pytania.

Rozważ konsekwencje poniższych przykładowych reakcji na zachowanie tej osoby:

A. Ignorowanie plotek, komentarzy, pytań.

Możliwe skutki takiej decyzji:

.....

.....

.....

B. Rozpowszechnienie plotek o Annie wśród pozostałych współpracowników.

Możliwe skutki takiej decyzji:

.....

.....

.....

C. Poskarżenie się szefowi.

Możliwe skutki takiej decyzji:

.....

.....

.....

D. Wy tłumaczenie Annie, że takie plotki i rozmowy o osobistych sprawach współpracowników są nie na miejscu.

Możliwe skutki takiej decyzji:

.....

.....

.....

Studium przypadku nr 2 (Etyka w pracy)

Szef zamierza zlecić Adamowi opracowanie bazy danych potencjalnych dostawców cateringu we wszystkich województwach w Polsce. Baza jest niezbędna pod kątem sprawnego przeprowadzania eventów na terenie całego kraju, zgodnie z potrzebami poszczególnych klientów. Opracowanie tego typu bazy danych jest zadaniem żmudnym i czasochłonnym.

Poniżej pokazano 4 przykładowe zachowania Adama w tej sytuacji. Dokonaj analizy skutków poszczególnych reakcji Adama.

1. Unikanie szefa tak długo jak to możliwe.

Możliwe skutki takiej decyzji:

.....

.....

.....

2. Udawanie przemęczonego, głośne narzekanie na nadmiar obowiązków w pracy i przepracowanie.

Możliwe skutki takiej decyzji:

.....

.....

.....

3. Westchnięcie, przewracanie oczami i przyjęcie zadanie, ale potem niby przypadkiem zapomnienie o jego wykonaniu.

Możliwe skutki takiej decyzji:

.....

.....

.....

4. Zaakceptowanie polecenia wykonania zadania, pomimo braku entuzjazmu.

Możliwe skutki takiej decyzji:

.....

.....

.....

Studium przypadku nr 3 (Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych)

Piotr nie dotrzymał terminu przesłania do klienta skorygowanej oferty na realizację firmowego pikniku rodzinnego. Marek odpowiadający bezpośrednio za prowadzenie rozmów z klientem musiał w związku z tym przeprowadzić ze zleceniodawcą trudną rozmowę, która o mały włos nie zakończyła się utratą zlecenia. Marek zwrócił Piotrowi uwagę na to, iż tego typu sytuacje nie mogą się zdarzać w szczególności w przypadku dużych zleceń. Na tę uwagę Piotr zareagował w sposób agresywny i wytknął Markowi, iż jeżeli tak uważa, to może się sam zajmować przygotowywaniem i korektą wszystkich ofert dla klientów. Sytuacja ta wywołała pomiędzy Piotrem i Markiem konflikt dotyczący zakresu obowiązków oraz terminowości ich realizacji.

Poniżej zaprezentowano 4 różne perspektywy. Spróbuj postawić się w opisanej sytuacji i odnieść się do poszczególnych poleceń.

1. Potrzeby Marka

Zapisz potrzeby Marka, jakie wiązały się z opisaną sytuacją. Postaraj się ich nie „cenzurować”, zapisując nawet te negatywne potrzeby, do których trudno byłoby mu się przyznać przed drugą stroną.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Zachowania

Wypunktuj wszystkie zachowania Piotra i Marka. Zrób to bez cenzurowania, wypisz zarówno te, które oceniasz pozytywnie, jak i te, które oceniasz negatywnie. Spróbuj określić, jakie były cele Marka, a jakie Piotra: rozwiązywanie konfliktu, danie nauczki drugiej stronie, wygranie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Potrzeby Piotra

Teraz spójrz na tę sytuację z drugiej strony. Wypunktuj zachowania Piotra i zastanów się, co druga chciał osiągnąć i jakie mógł mieć potrzeby w opisywanej sytuacji.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Perspektywa obserwatora

Wciel się teraz w rolę życzliwego obserwatora – opisz tę sytuację na nowo. Co dostrzegasz?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Wnioski

Podsumuj to co opisałeś powyżej. Jak postrzegasz tę sytuację? Co było szansą, a co zagrożeniem? Czego dowiedziałeś się o Piotrze i Marku?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Przeanalizuj zachowania Piotra i Marka. Co mogli zrobić inaczej? Jak powinni rozwiązać zaistniały konflikt?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TEST WIEDZY



TEST WIEDZY – ścieżka 1a

(tekst jednokrotnego wyboru, poprawne odpowiedzi zaznaczono wytłuszczoną czcionką)

1. Przykładem nieefektywnego sposobu rozwiązywania konfliktów są:

- a. negocjacje
- b. pokojowe współistnienie**
- c. zamiana ról

2. Konflikt pomiędzy pracownikami dwóch działów to:

- a. konflikt interpersonalny
- b. konflikt intergrupowy**
- c. Konflikt intrapersonalny

3. Faza konfliktu, w której ujawniają się inne sporne problemy do tej pory utajone lub już dawno rozwiązane, a strony wypominają sobie różne zachowania i incydenty z przeszłości, to faza:

- a. kulminacji**
- b. porozumienia
- c. wzajemnej wrogości

4. Za efektywną technikę rozwiązywania konfliktu możemy uznać:

- a. kompromis**
- b. separację
- c. odgrywanie ról

5. Wypowiedź: „Z wariatami nie rozmawiam” to przykład stosowania techniki rozwiązywania konfliktów nazywanej:

- a. deprecjacją**
- b. ignorowaniem
- c. reorientacją

6. Która z wymienionych cech osobowości może być konfliktogenna?

a. Zamknięcie na nowe doświadczenia

b. ekstrawertyzm

c. ugodowość

7. Zadanie dysjunktywne to takie, w których:

a. sukces zależy od najsilniejszego członka zespołu

b. za sukces zespołu odpowiedzialni są wszyscy w samym zakresie

b. sukces zależy od najsłabszego członka zespołu

8. Zamknięcie na fakty, przekonanie o własnej nieomyślności, „zakonserwowanie” istniejącego stanu rzeczy – to stany świadczące o wystąpieniu u członków zespołu:

a. próżniactwa społecznego

b. syndromu grupowego myślenia

c. facylitacji społecznej

9. Łagodzenie napięć i tonowanie konfliktów to postawa, która świadczy o tym, że członek zespołu przyjął rolę:

a. zorientowaną na zadania

b. zorientowaną na siebie

c. zorientowaną na relacje

10. Twierdzenie, że praca w grupie utrudnia ocenę indywidualnego wkładu w pracę, świadczy o:

a. próżniactwie społecznym

b. facylitacji społecznej

c. grupowym myśleniu

11. Które cechy są konstytutywne dla zespołu:

a. jasny podział zadań i ról

b. silne emocje

c. rywalizacja członków zespołu

12. Ważną cechą „burzy mózgów” jest:

a. wyłonienie autorytetu

b. nieskrępowane wyrażanie poglądów

c. odrzucenie na wstępie pomysłów nierealnych

13. Skuteczność komunikacji jest najwyższa, gdy proporcje pomiędzy przekazem słownym (1), mową ciała (2) i tonem głosu (3) są następujące:

a. 1 – 65%, 2 – 25%, 3 – 10%

b. 1 – 25%, 2 – 10%, 3 – 65%

c. 1 – 10%, 2 – 65%, 3 – 25%

14. Powściągliwość, refleksyjność, sztywność, spokój – to styl komunikacji powiązany z typem osobowości:

a. flegmatyk

b. melancholik

c. sangwinik

15. Stosowany w przemówieniach gest otwartych dłoni oznacza:

a. otwartość i szczerść

b. aprobatę i zadowolenie

c. poczucie wyższości i dominację

16. Barrierami w komunikacji wewnątrz firmy mogą być:

a. różnice językowe, szum informacyjny, aktywne słuchanie

b. nieufność, różnice w postrzeganiu, emocje

c. niezgodność komunikatów, asertywność, empatia

17. Aktywne słuchanie polega m.in. na:

a. zwróceniu ciała w kierunku rozmówcy, czytaniu w jego myślach

b. przerwach w wypowiedzi rozmówcy, zadawaniu pytań

c. kontakcie wzrokowym, parafrazowaniu

18. Barrierami dla aktywnego słuchania są:

a. udzielanie rad, porównywanie, zjednywanie,

b. sprzeciwianie się, przekonanie o swojej racji, unikanie fałszywych komunikatów

c. otwarcie się na argumenty, przewyższanie emocji, domyślanie się

19. Dyspozycyjność w pracy oznacza, że :

a. pracownik jest gotów pełnić swe obowiązki w dowolnym czasie i miejscu

b. pracownik jest gotów pełnić swe obowiązki w dowolnym czasie i miejscu, w zależności od potrzeb firmy

c. pracownik jest gotów pełnić swe obowiązki w dowolnym czasie i miejscu, niezależnie od potrzeb firmy

20. Przepisy Kodeksu Pracy w kontekście dyspozycyjności pracownika:

a. szczegółowo regulują tę kwestię

b. zupełnie nie odnoszą się do tej kwestii

c. odnoszą się do kwestii dyżurów pracowników (gotowości do pracy)

21. Dyspozycyjność w pracy jest możliwa wówczas, gdy:

a. pracownik jest zatrudniony w trybie zadaniowym

b. pracownik jest zatrudniony w elastycznym czasie pracy

c. w obu powyższych sytuacjach

22. Elastyczny (ruchomy) czas pracy polega na:

a. ustaleniu przez pracodawcę i pracownika różnych godzin rozpoczynania czasu pracy, ale tylko w dni robocze

b. ustaleniu przez pracodawcę godzin świadczenia pracy

c. ustaleniu przedziału czasu, w którym pracownik decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy

23. Niekontrolowane zaangażowanie w pracę (pracoholizm) to:

a. zaburzenie równowagi między pracą a innymi sferami życia

b. obsesyjna wewnętrzna potrzeba ciągłego wykonywania pracy kosztem innych obszarów życia

c. częściowa utrata kontroli nad własnym zachowaniem na skutek wewnętrznego przymusu wykonywania pracy

24. Źródłami inspirowania innych do działania mogą być:

a. własne doświadczenia, wysokie wynagrodzenie

b. zainteresowania, poczucie bezpieczeństwa

c. inne osoby, praca

25. Cechy inspirującego lidera to:

a. podejmowanie ryzyka, szybka reakcja na bodźce, chęć zdobycia dominującej pozycji

b. spokój, opanowanie, równowaga, otwartość

c. odpowiedzialność, upór w stawianiu na swoim, silna automotywacja

26. Wskaż prawdziwe stwierdzenie:

a. Emocje negatywne zawsze mają szkodliwy wpływ na inspirowanie innych do działania.

b. Zadaniem inspirującego lidera jest przekazywanie wzorców zachowań.

c. Inspirujący lider pełni funkcje koordynatora, realizatora, przywódcy, innowatora i krytyka.

PREZENTACJA 1



SLAJD 1

Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne pracowników sektora MICE– wewnątrz organizacji

SLAJD 2

- ▶ Łagodzenie pojawiających się konfliktów, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.
- ▶ Konflikt ma miejsce wtedy, kiedy realizacja celów i potrzeb jednej strony utrudnia lub uniemożliwia realizację potrzeb lub celów drugiej strony.
- ▶ Konflikty interpersonalne – stronami są jednostki.
- ▶ Konflikty intergrupowe – stronami są mniejsze grupy np. pracownicy dwóch działów w firmie.
- ▶ Konflikt jednostka – grupa – pomiędzy grupą a osamotnioną jednostką. Może wynikać np. z braku lojalności jednostki, niepoddanie grupowemu konformizmowi.
- ▶ Konflikt intrapersonalny - konflikt rozgrywany wewnątrz jednostki.

SLAJD 3

- ▶ Łagodzenie pojawiających się konfliktów, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.
- ▶ Źródła konfliktów wewnątrz organizacji:
- ▶ Konflikty wynikające z różnic między kompetencjami wyższego i średniego kierownictwa – wzmacnianie wpływów średniej kadry kierowniczej wynikający ze świadomości lepszego, fachowego zarządzania.
- ▶ Konflikty powstałe na tle podziały korzyści materialnych powstałych związanych z pracą – np. nadmiernie uprzywilejowanie pewnych osób lub podział równościowy osłabiający motywację osób z większymi zasługami.
- ▶ Konflikty powstałe z niewłaściwym awansowaniem pracowników – brak awansu lub nieprawidłowy awans innych (niepotwierdzony kwalifikacjami i osiągnięciami zawodowymi).

- ▶ Konflikty związane z niską jakością kierowania zespołami ludzkimi – nierealne oczekiwania kierownictwa, nadmierna i restrykcyjna kontrola, nadmierna biurokracja, brak perspektyw dla osobistego rozwoju.
- ▶ Konflikt związany z niedostatkami organizacji pracy i produkcji – źle urządzone stanowiska pracy, niewłaściwy podział i koordynacja zadań, nadmierne obciążenie lub niedociążenie pracą, sztywny czas pracy.
- ▶ Konflikty związane z komunikacją – zła komunikacja, niedoinformowanie, niewłaściwy przepływ informacji.
- ▶ Konflikty związane z wprowadzaniem zmian organizacyjnych i technicznych – obawy pracowników dotyczące wpływu zmian na ich pracę.
- ▶ Inne konflikty – sposób myślenia i zachowania, stereotypu, wyznawany światopogląd, nieumiejętność przyjmowania krytyki itp.
- ▶ Łagodzenie pojawiających się konfliktów, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.

SLAJD 4

- ▶ Detektory konfliktów – zachowania, sposoby komunikowania, które mogą przyczynić się do powstania konfliktu.
- ▶ Nadmiar sztucznego formalizmu we wzajemnych kontaktach, • Brakiem cierpliwości i drażliwością wobec nawet najdrobniejszych błędów.
- ▶ Łamanie ustalonych zasad i rytuałów.
- ▶ Prowokowanie partnera kontrowersyjnymi stwierdzeniami i zachowaniami.
- ▶ Blokowanie partnerowi dostępu do informacji niezbędnych do działania.
- ▶ Wspominanie przykrych wydarzeń z przeszłości.
- ▶ Podkreślanie różnic i odmienności – polaryzacja.
- ▶ Wyprzedzający atak – przypuszczanie obrony na antycypowany atak, który wcale nie nastąpił.
- ▶ Sprzeciw wobec każdej propozycji partnera.
- ▶ Ironiczne komentowanie i lekceważenie zdania drugiej strony.
- ▶ Zarzucanie drugiej stronie braku dobrej woli.
- ▶ Uparte trzymanie się swojego zdania jako jedynie słusznego.

- ▶ Przejawianie nieufności, sprawdzanie i kontrolowanie wypowiedzi partnera w trakcie rozmowy.
- ▶ Unikanie bezpośredniego kontaktu z partnerem.

SLAJD 5

- Łagodzenie pojawiających się konfliktów, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.

Fazy konfliktu:

- ▶ Pojawienie się przedmiotu sporu - dlaczego ujawnił się antagonizm pomiędzy stronami? Ujawnienie różnicy zdań, interesów, odmiennych oczekiwań.
- ▶ Wzajemna wrogość – dlaczego to my mamy się podporządkować skoro mamy rację? Narastanie zarzutów, negatywnych i generalizujących ocen. Pojawiają się reakcje, zachowania, które uznaje się za detektory konfliktu.
- ▶ Kulminacja – bezpośrednie starcie stron. Eskalacja napięcia. Wypominanie różnych postaw i zachowań. Sięganie po argumenty emocjonalne częściej niż po argumenty racjonalne. Faza krótka i często daleka od rozsądku.
- ▶ Wyciszenie –ustabilizowanie emocji. Ponieważ stan silnego wzburzenia nie jest możliwy do utrzymania przez dłuższy czas, konflikt stopniowo przechodzi w fazę wyciszenia.
- ▶ Porozumienie – przyjrzenie się konfliktowi z dystansu i wypracowanie wspólnego rozwiązania.
- ▶ Łagodzenie pojawiających się konfliktów, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.

SLAJD 6

Nieefektywne sposoby rozwiązywania konfliktów:

- ▶ Ignorowanie – celowe niedostrzeganie konfliktu
- ▶ Odwlekania – odwlekanie w czasie decyzji/działań mających na celu rozwiązanie konfliktu
- ▶ Pokojowe współistnienie – tworzenie pozorów normalności;

- ▶ Deprecjonowanie –ujmowanie wartości drugiej strony – „głupiemu trzeba ustąpić”. Stwarza tylko pozór rozwiązania sporu;
- ▶ Separacja – doraźnie zaniechanie kontaktu przez strony;
- ▶ Kompromis – zawsze wiąże się ze „stratą”, które może doprowadzić do kolejnych napięć;
- ▶ Wskazanie „kozła ofiarnego” – zepchnięcie konfliktu poprzez pojawienie się nowego, który jednoczy zwaśnione dotąd strony wokół nowego „wroga”;
- ▶ Walka – wymuszenie siłą poddania się jednej ze stron.
- ▶ Efektywne sposoby rozwiązywania konfliktów:
- ▶ Ustanowienie nadrzędnych celów (ujawnienie wspólnego interesu);
- ▶ Integratywne rozwiązanie sporu;
- ▶ Zamiana ról;
- ▶ Reorientacja;
- ▶ Mediacje;
- ▶ Negocjacje oparte na zasadach.

SLAJD 7

- ▶ Łagodzenie pojawiających się konfliktów, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.
- ▶ Ustanowienie nadrzędnych celów (wspólnego interesu) – wzmacnia integrację zespołu, a konflikt schodzi na dalszy plan. Powołanie się na wspólne cele, wartości, idee, które są ważne dla obu stron. Nadrzędny cel powinien zostać ustawiony w oparciu o cele podrzędne obu stron. Dzięki tej metodzie zespół zostaje skonsolidowany wokół wspólnego celu.
- ▶ Integratywne rozwiązanie sporu – poszukiwanie rozwiązania korzystnego dla wszystkich stron. Należy przekierować uwagę z rozbieżności na poszukiwanie wspólnych korzyści.
- ▶ Zamiana ról – pozwala rozumieć stanowisko strony przeciwnej. Dzięki zmianie perspektywy możliwe jest dojście do nowych wniosków i nowych pomysłów na rozwiązanie konfliktu.

- ▶ Reorientacja – próba wyjścia z impasu podczas konfliktu. Poszukiwanie impulsu, który wybiję strony z ich utwardzonego toku myślenia i zmieni orientację rozmowy w innym kierunku.
- ▶ Mediacje – włączenie osób trzecich do dyskusji. Mediator jest osobą, która identyfikuje różnice pomiędzy zwaśnionymi stronami, ustala ich przyczyny, podpowiada interpretację wzajemnych interesów, namawia, perswaduje i przekonuje do zawarcia obustronnie korzystnego porozumienia
- Negocjacje oparte na zasadach – doprowadzenie do sytuacji „wygrany-wygrany”.
Zasady tych negocjacji:

- 1) oddzielić ludzi od problemu;
- 2) precyzyjne zdefiniowanie problemu przez obie strony;
- 3) stosowanie obiektywnych kryteriów oceny;
- 4) poszukiwanie rozwiązania korzystnego dla obu stron.

SLAJD 8

Łagodzenie pojawiających się konfliktów, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych

Jak zapanować nad konfliktem:

- ▶ Przygotować się do sporu - upewnić się co do swoich racji (przemyśleć argumenty obu stron), sprawdzić stan faktyczny (co faktycznie miało miejsce, co zostało przez kogoś powiedziane, zrobione itp.). Dać sobie czas i ochłoniąć emocjonalnie.
- ▶ Zainicjować interakcje - wybrać czas, miejsce, okoliczności w jakich poruszymy sporne kwestie. Sytuacje o okoliczności, które utrudniają dochodzenie do porozumienia: stres, hałas, pośpiech, obecność osób trzecich.
- ▶ Koncentrować się na problemie, powściągać emocje podczas sporu nadmiar emocji powodują rozproszenie. Sprawiać, że będziemy mniej skupieni na argumentach drugiej strony.

- ▶ Próba wypracowania rozwiązania korzystnego dla obu stron – postrzeganie drugiej strony jako partnera, a nie jako wroga, któremu chcemy pokazać naszą wyższość. Warto szukać porozumienia, próbować zrozumieć partnera, motyw, intencje, interesy.

SLAJD 9

Łagodzenie pojawiających się konfliktów, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych

Rozwiązywanie/unikanie konfliktów – przydatne umiejętności:

- ▶ Efektywna komunikacja – przyjazne i proste komunikowanie się; zwracanie uwagi na to z kim się rozmawia i dostosowanie używanego języka i mowy ciała; powstrzymywanie się od języka, który jest niestosowny lub krzywdzący.
- ▶ Aktywne słuchanie – poprzez aktywne słuchanie okazujesz szacunek drugiej osobie. Przejawem aktywnego słuchania jest patrzenie drugiej osobie w oczy, przytakiwanie głową, poświęceniu chwili na zrozumienie tego, co dana osoba powiedziała. Aktywne słuchanie pomaga spojrzeć na konflikt z perspektywy innej osoby.
- ▶ Empatia – pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb, motywacji, celów drugiej strony. Aby okazać empatyczną postawę zadawaj pytania, które pozwolą zrozumieć Ci punkt widzenia innej osoby, bądź otwarty na różne opinie i buduj zaufanie swoich współpracowników.
- ▶ Umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach – dzięki tej umiejętności możesz szybko wymyślić kreatywne rozwiązanie konfliktu, które będzie akceptowalne dla jego stron. Przeprowadź burzę mózgów, zaangażuj innych w rozwiązanie konfliktów, skup się na szukaniu przyczyn jego wystąpienia.
- ▶ Pozytywne nastawienie – pomaga w „przejściu” przez konflikt i przezwycięzeniu go.
- ▶ Opanowanie – pomaga w kontrolowaniu emocji. Zapobiega pogarszaniu się sytuacji.
- ▶ Uczciwość – przyznanie się do błędów, brak skłonności do przypisywania sobie cudzych zasług – unikaj sytuacji, które mogłyby negatywnie wpłynąć na relacje ze współpracownikami.
- ▶ Obowiązkowość – dotrzymywanie terminów, staranność, zaangażowanie.
- ▶ Asertywność – wskazanie w sposób nie raniący uczuć współpracownika, tego co nie podoba Ci się w jego zachowaniu.

SLAJD 10

Zdolność pracy w grupie

Zespół:

- ▶ Co najmniej dwie osoby;
- ▶ Wspólny cel;
- ▶ Efektywne komunikowanie się;
- ▶ Jasne zasady funkcjonowania;
- ▶ Jasny podział zadań/ról;
- ▶ Osoba lidera
- ▶ Dodatni efekt synergii; -Silne relacje.
- ▶ Efektywność zespołu =
- ▶ Obiektywna wydajność ludzi i twarde podejście do wyznaczonych zadań;
- ▶ Plastyczność zespołu i szybka reakcja i przystosowanie się do zmian.

SLAJD 11

Zdolność pracy w grupie

Tworzenie zespołu:

- ▶ Określenie warunków wstępnych – jaki cel ma być osiągnięty, jaki rodzaj pracy ma być wykonany, jaki zakres władzy powinien mieć zespół.
- ▶ Zapewnienie warunków do działania - dobór członków zespołu (ludzi o odpowiednich kompetencjach), wyposażenie zespołu w niezbędne narzędzia (zasoby materialne).
- ▶ Budowanie zespołu –zidentyfikować słabe i mocne strony poszczególnych członków zespołu, działania integracyjne, podział zadań (kto, za co odpowiada, określenie roli jaką poszczególni członkowie mają pełnić w osiągnięciu celu).
- ▶ Monitorowanie prac zespołu – udzielanie bieżącego wsparcia (uzupełnianie zasobów materialnych i ludzkich, udzielanie odpowiedzi zwrotnej, co do wykonanej pracy, reagowanie na konflikty).

SLAJD 12

Zdolność pracy w grupie

Czynniki wpływające na sprawność pracy zespołowej:

- ▶ rodzaj stosunków panujących pomiędzy członkami zespołu (klimat, atmosfera) – wpływa na motywację, zaangażowanie i jakość pracy;
- ▶ charakter i sposób pracy (jasny i logiczny przydział, monitorowanie pracy);
- ▶ narzędzia będące w dyspozycji zespołu;
- ▶ zdolność zespołu do realizacji założonych celów (umiejętność wykorzystania zasobów, podejmowania decyzji)

SLAJD 13

Warunki sprawnej pracy w grupie – perspektywa członka zespołu:

- ▶ otwartość;
- ▶ refleksja;
- ▶ cierpliwość;
- ▶ uczestniczenie w spotkaniach;
- ▶ przestrzeganie ustalonych norm współpracy;
- ▶ świadomość procesu grupowego (rozumienie procesów zachodzących w zespole).

Warunki sprawnej pracy w grupie – perspektywa całego zespołu:

- ▶ jasno zdefiniowane cele;
- ▶ uporządkowane plany działania;
- ▶ efektywna komunikacja;
- ▶ jasno określone procedury podejmowania decyzji;
- ▶ feedback (co do pracy poszczególnych członków jak i całego zespołu);
- ▶ relacje zewnętrzne – wymiana doświadczeń z innymi osobami/zespołami.

SLAJD 14

Zdolność pracy w grupie

Fazy życia zespołu:

1. Inicjowanie – poznanie kto jest kim pod względem osobowościowym i zawodowym; ustalenie zasad funkcjonowania (podział ról i obowiązków); określenie celu.
2. Docieranie się – definiowanie swoich granic; określenie sympatii i antypatii; odformalizowanie relacji; modyfikowanie zasad funkcjonowania; interpretowanie celu.
3. Normowanie – budowanie bliskich relacji; wypracowanie stylu działania; realizacja celu.
4. Rozpad – osiągnięcie założonego celu; rozpad więzi, utrata członków.

SLAJD 15

Zdolność pracy w grupie

Dbanie o efektywność zespołu:

- ▶ Różnorodność członków zespołu i ich dopasowanie do zadań – zapewnić, aby na problem można było spojrzeć po różnych kątach. Interdyscyplinarne kwalifikacje, urozmaicone umiejętności, bogactwo doświadczeń pozwala generować nowatorskie rozwiązania. Członkowie zespołu obok profesjonalnych kompetencji powinni także odznaczać się odpowiednimi cechami osobowościowymi i umiejętnością pracy w grupie.
- ▶ Zadbaj o odpowiednie rozłożenie obowiązków – oznacza to określenie odpowiedniej liczby członków zespołu. W zbyt liczonym zespole utrudniona może być komunikacja i monitorowanie postępów, z kolei w zbyt małym może dojść do przeciążenia pracą poszczególnych członków. Wielkość zespołu powinna być dostosowana do specyfiki zadania.
- ▶ Podnoszenie kwalifikacji członków – rozwój powinien obejmować zarówno twarde jak i miękkie umiejętności.

- ▶ Jednoznaczne określenie celu – upewnić się, czy cel jest przez wszystkich członków zespołu tak samo rozumiany.
- ▶ Motywowanie członków zespołu – określenie jasnych kryteriów, według których będzie nagradzane efekty pracy zbiorowej jak i indywidualnej.
- ▶ Zadbanie o zaangażowanie członków zespołu – umożliwić członkom zespołu partycypowanie w decyzjach (decydowanie jakim kierunkowi podąża zespół).
- ▶ Dbać o komunikację – wewnętrzną (organizować odpowiednią liczbę spotkań) i zewnętrzną (członków zespołu z przełożonymi). Zespół powinien mieć dostęp do aktualnych informacji i informacji zwrotnej odnośnie osiągniętych efektów.
- ▶ Ustalić jasne reguły postępowania – określić jakie zachowania są akceptowalne, a jakie nie. Zadbać, aby wszyscy członkowie zespołu te reguły znali.
- ▶ Dbaj o poczucie wspólnoty w zespole – zespół powinien postrzegać siebie jako całość. Umacnianie więzi można osiągnąć np. poprzez organizację nieformalnych spotkań po pracy.

SLAJD 16

Zdolność pracy w grupie

Psychologiczne uwarunkowania pracy w zespole:

- ▶ **Syndrom grupowego myślenia** – dla członków zespołu dążenie do zachowania spójności i solidarności jest ważniejsze niż cel, dla którego zespół został powołany. Warunki sprzyjające powstaniu syndromu grupowego myślenia (duża spójność grupy, postrzeganie grupy jako prestiżowej i atrakcyjnej, wyizolowanie grupy, ograniczenie kontaktów z otoczeniem, przewodzenie przez silnego lidera, stres, poczucie zagrożenia, brak mechanizmu krytycznej oceny).
- ▶ **Facylitacja społeczne** – pobudzenie będące efektem obecności innych osób i możliwością bycia ocenianym. Reakcja powoduje, że lepiej wykonywane są zadania proste i wyuczone, a gorzej nowe i trudne.
- ▶ **Próżniactwo społeczne** – przekonanie, że gdy pracuje się w grupie, to trudniej ocenić indywidualny wkład poszczególnych osób. Może powodować efekt odwrotny do

facylitacji społecznej tzn. zadania proste będą wykonywane mniej staranie, a trudniejsze i nowe mogą być wykonywane lepiej.

SLAJD 17

Zdolność pracy w grupie

Zachowania (role) nastawione na relacje:

- ▶ utrzymanie otwartych kanałów komunikacyjnych;
- ▶ tonowanie napięć i konfliktów;
- ▶ poszukiwanie rozwiązań łączących odmienne podejścia;
- ▶ chwalenie i motywowanie;
- ▶ poszukiwanie rozwiązań usprawniających pracę;
- ▶ stymulowanie innych do aktywnego uczestnictwa;
- ▶ modyfikowanie własnego stanowiska
- ▶ (ustępstwa), gdy leży to w interesie zespołu;
- ▶ sprawdzenie, czy zespół jest zadowolony z istniejących reguł funkcjonowania.
- ▶ Zachowania (role) nastawione na zadania:
- ▶ definiowanie działań;
- ▶ generowanie nowych rozwiązań i idei;
- ▶ interpretowanie pomysłów i sugestii;
- ▶ zbieranie jak najwięcej informacji pomocnych w pracy zespołu;
- ▶ analizowanie i konstruktywna ocena postępów pracy;
- ▶ grupowanie powiązanych pomysłów;
- ▶ przedstawianie do akceptacji lub odrzucenia decyzji i konkluzji.

SLAJD 18

Zdolność pracy w grupie

Zachowania destrukcyjne (i jak na nie reagować)

- ▶ Forsowanie własnego zdania za wszelką cenę (wskaż destrukcyjny wpływ takiego zachowania i zapytaj o jego przyczyny).
- ▶ Negatywne nastawienie na wszelkie zmiany, negowanie skuteczności podjętych działań (traktuje jego głos jako jeden przeciw całej reszcie).
- ▶ Chęć zwrócenia uwagi na siebie (przydziel zadanie, w którym będzie mógł się wykazać).
- ▶ Szukanie tematów niewiązanych z pracą zespołu (przerwij jego opowieść i poproś o zabranie głosu inną osobę).
- ▶ Ciągłe żartowanie na tematy niezwiązane z pracą zespołu (podkreśl, że choć rozładowanie atmosfery jest potrzebne, to nadmiar żartów może rozpraszać pozostałych, przydziel mu konkretne zadanie).
- ▶ Nieudzielanie się, trzymanie się z boku (zadaj bezpośrednie pytania o opinię).
- ▶ Odnoszenie wszystkiego do swoich obsesji (podkreśl, że temat pracy zespołu nie ma związku z tematem obsesji).

SLAJD 19

Zdolność pracy w grupie

Zdalna praca zespołowa – jak wykorzystać potencjał zespołu pracującego zdalnie.

- ▶ Zapewnij taką częstotliwość spotkań, aby mogli między sobą zbudować więź i być na bieżąco.
- ▶ Spotkania online powinny odbywać się regularnie przy pomocy ustalonych wcześniej narzędzi.
- ▶ Zadbaj o procedurę postępowania w sytuacjach niepewnych i udzielania informacji zwrotnej, aby pracownik nie czuł się pozostawiony sam sobie.

- ▶ Działaj na rzecz budowania wzajemnego zaufanie – wysoki stopień obserwacji i kontroli członków nie sprawdza się w przypadku pracy zdalnej.
- ▶ Praca zdalna wymaga elastyczności i empatii – zrozumienia uwarunkowań w jakich pracują pozostali członkowie (przestrzeń domowa może generować różne utrudnienia w pracy zdalnej i posiadać tych udogodnień, które posiada przestrzeń biurowa).
- ▶ Integracja zespołu online – warto umawiać spotkania, które nie będą związane tylko z ustaleniem firmowych spraw. Do integracji zespołu można wykorzystać gry team buildingowe online.

SLAJD 20

Zdolność pracy w grupie

Team leader – cechy i umiejętności:

- ▶ Doskonałe umiejętności organizatorskie
- ▶ Bardzo dobre umiejętności komunikacyjne;
- ▶ Umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- ▶ Umiejętność aktywnego słuchania;
- ▶ Szacunek do innych;
- ▶ Otwartość;
- ▶ Wysoka kultura osobista;
- ▶ Empatia;
- ▶ Inteligencja emocjonalna;
- ▶ Asertywność;
- ▶ Umiejętność skutecznego argumentowania.

Team leader – zakres obowiązków:

- ▶ Planowanie zadań zespołu i wyznaczanie celów;
- ▶ Nadzorowanie prac zespołu;
- ▶ Motywowanie członków zespołu;
- ▶ Reprezentowanie zespołu;
- ▶ Dbanie o rozwój pracowników;
- ▶ Rozwiązywanie konfliktów pomiędzy członkami zespołu;
- ▶ Rekrutacja i wprowadzenie nowych członków;
- ▶ Przygotowanie raportów z działań zespołu;

SLAJD 21

Etyka w pracy

Etyka - dziedzina wiedzy, która zajmuje się problemem uczciwości w życiu codziennym jak i zawodowym.

Pracownicy przedsiębiorstwa mogą zachować się nieetycznie wobec:

- ▶ współpracowników i podwładnych;
- ▶ klientów;
- ▶ kontrahentów;
- ▶ przedsiębiorstwa.

Funkcje etyki zawodowej:

- ▶ podnoszenie prestiżu grupy zawodowej;
- ▶ regulowanie relacji w grupie;
- ▶ zabezpieczenie przed pokusami;
- ▶ określenie stosunku do przedmiotu pracy

SLAJD 22

Etyka w pracy

Podstawowe zasady etyki zawodowej:

- ▶ Zasada tajemnicy, powiernictwa - jeśli usługodawca nie chce stracić zaufania do klienta, musi pamiętać o zachowaniu dyskrecji, w przypadku, gdy klient dzieli się osobistymi problemami/troskami.
- ▶ Zasada dobra klienta - obejmuje takie działania jak: rzetelne informowanie klienta o wszystkich elementach sprawy, także o tym co jest złe i danie możliwości reklamacji i odwołania; dobre wrażenie – tworzymy wizerunek osoby godnej zaufania, aby przekonać klienta, że dbamy o jego interesy;
- ▶ Zasada tajemnicy zawodowej – poszanowanie tajemnicy firmy/klienta (jego prywatności); pracownik jest moralnie zobowiązany do tego, aby nie czynić nic, co mogłoby tę tajemnicę (prywatność) naruszyć.
- ▶ Zasada odpowiedzialności moralnej – prezentowanie postawy krytycznej wobec samego siebie; przyznawanie się do własnych błędów – popełniając błędy należy je naprawiać, a nie uciekać od nich np. poprzez zrzucanie winy na innych;
- ▶ Przekładanie słuszych zachowań nad korzyści finansowe;
- ▶ Brak przyzwolenia na zło – informowanie przełożonych o nieetycznych zachowaniach;
- ▶ Należyte wykonywanie obowiązków pracowniczych.

SLAJD 23

Etyka w pracy

Warunki kształtowania zachowań etycznych pracowników:

- ▶ przywiązywanie przez pracownika dużego znaczenia do sposobu wykonywania pracy;
- ▶ zapewnienie świadomości istnienia innych ludzi, wymuszanie własnego zaangażowania w realizacji potrzeb, zapewnienie braku uprzedzeń;
- ▶ cechowanie zdolnością do odbioru krytyki i bronięcia własnych przekonań; - wsłuchiwanie się w opinie innych ludzi i umożliwienie zaprezentowania ich poglądów;
- ▶ uwzględnianie interesów innych ludzi;
- ▶ przeprowadzenie krytycznej oceny potrzeb i pomysłów innych ludzi.

SLAJD 24

Etyka w pracy

Przykłady zachowań nieetycznych:

- ▶ Nierzetelne, niesumienne wykonywanie pracy;
- ▶ Obrażliwe gesty i słowa wobec współpracowników/przełożonych;
- ▶ Przemoc fizyczna i psychiczna;
- ▶ Dyskryminacja pracowników;
- ▶ Praca dla konkurencji;
- ▶ Proponowanie i przyjmowanie łapówek;
- ▶ Korzystanie z bazy/zasobów rzeczowych przedsiębiorstwa do własnych celów;
- ▶ Rezygnacja z pracy bez uzasadnionych powodów;

- ▶ Wyłudzenie zwolnień lekarskich;
- ▶ Kradzieże/przywłaszczenia;
- ▶ Wykonywanie nadgodzin bez potrzeby;
- ▶ Nieuczciwa rywalizacja ze współpracownikami;
- ▶ Przypisywanie sobie cudzych zasług;
- ▶ Obniżanie morale zespołu np. poprzez ciągłe narzekanie;
- ▶ Traktowanie z pozycji władzy;
- ▶ Nieinformowanie o wspólnych spotkaniach;

SLAJD 25

Etyka w pracy

Przykłady zachowań nieetycznych c.d.:

- ▶ Niewłaściwe korzystanie ze zniżek pracowniczych (np. handlowanie towarami oferowanymi przez firmę pracownikom po niższych cenach);
- ▶ Rezerwowanie większej ilości czasu na zadania, które są łatwe do wykonania;
- ▶ Odwlekania wykonania zadania;
- ▶ Marnowanie zasobów rzeczowych;
- ▶ Przedłużanie przerw pracowniczych
- ▶ Realizacja w godzinach pracy czynności niezwiązanych z zadaniami zawodowymi;
- ▶ Zrzucanie własnej winy na innych;
- ▶ Spóźnianie się do pracy/wychodzenie wcześniej z pracy;
- ▶ Lekceważenie/ignorowanie dostawców/klientów;
- ▶ Celowe niewykonywanie poleceń;
- ▶ Postępowanie niezgodne z obowiązującymi instrukcjami.
- ▶ Ukrywanie błędów;

- ▶ Naruszanie tajemnicy przedsiębiorstwa;
- ▶ Obmawianie pracowników/klientów/przełożonych/firmy;
- ▶ Negatywne ocenianie niezależnie od sytuacji faktycznej;

SLAJD 26

Etyka w pracy

- ▶ Mobbing i bullying – formy prześladowania pracowników. Często pojęcia się te są stosowane zamiennie. Choć podkreśla się, że mobbing przybiera bardziej osobliwe i wyrafinowane formy np. dokuczanie przez ignorowanie lub izolowanie ofiary.
- ▶ Mobbing – (ang. *to mob* – otoczyć, zaatakować, dokuczać, napadać).
- ▶ Bulling – (ang. *to bully* – tyranizować, zastraszać).
- ▶ Fazy mobbingu:
- ▶ Pierwotne wydarzenie krytyczne.
- ▶ Piętnowanie i stygmatyzacja.
- ▶ Izolowanie.
- ▶ Wydalenie z pracy.

SLAJD 27

Etyka w pracy

Przyczyny mobbingu:

1. Przyczyny leżące po stronie ofiary:
 - ▶ odmienność (np. rasowa, religijna, pogładowa);
 - ▶ niezależność, nieustępliwość;
 - ▶ słabość, nadmierna uступliwość;
 - ▶ zbyt duża aktywność, nadmierne zaangażowanie;

2. Przyczyny leżące po stronie prześladowcy:

- ▶ autorytaryzm, władcza osobowość;
- ▶ zagrożona, słaba pozycja prześladowcy, obawiającego się utraty wpływów;
- ▶ konfliktowa i zatwardziała postawa prześladowcy;

3. Przyczyny leżące po stronie organizacji i współpracowników:

- ▶ klimat zawiści i rywalizacji w organizacji;
- ▶ zamknięcie grupy, brak akceptacji dla osób z zewnątrz;
- ▶ ogólny nieład i chaos organizacyjny;
- ▶ zagrożenie utratą miejsca pracy.

SLAJD 28

Skutki nieetycznych zachowań pracowników:

- 1.Dla pracodawcy – trudność z wywiązania się z kontraktów; szkody materialne; podwyższenie kosztów prowadzonej działalności.
- 2.Dla firmy: niszczenie zaufania klientów i kontrahentów; przynoszenie strat finansowych; obniżenie sprawności działania.
- 3.Dla klientów (kontrahentów): niższa jakość – mniejsze zadowolenia z zakupu; straty materialne; utrata zaufania.

4. Dla pracownika:

- ▶ dla pracownika dotkniętego nieetycznym zachowaniem: utrata motywacji do pracy; zmniejszenie produktywności; problemy zdrowotne (psychiczne); rezygnacja z pracy.
- ▶ dla dopuszczającego się zachowań nieetycznych: brak szacunku ze strony współpracowników; degradacja zawodowa; odpowiedzialność dyscyplinarna (np. zwolnienie z pracy) lub karna (kiedy zachowanie nieetyczne jednocześnie wyczerpuje znamiona przestępstwa).

SLAJD 29

Dylematy etyczne w miejscu pracy.

Gdy pojawiają się dylematy natury etycznej, to dla ich rozwiązania i przy braku gotowych narzędzi etycznych, można zacząć od kwestionariusza etycznego. Jest to szybka forma analizy sytuacji. Kwestionariusz etyczny składa się z paru pytań, które nawiązują do problemu w świetle zachowań moralnych. Jeden z częściej wykorzystywanych kwestionariuszy etycznych zawiera następujące pytania:

- ▶ Czy moje działanie jest legalne?
- ▶ Czy swoim działaniem naruszam politykę firmy?
- ▶ Czy moja decyzja jest słuszna w dłuższej perspektywie?
- ▶ Jak będę się czuł sam ze sobą, gdy podejmę określone działanie?
- ▶ Pytania mają pomóc w analizie dylematu etycznego. Zwracają również uwagę na wrażliwość moralną i etyczną, która musi towarzyszyć każdemu człowiekowi w miejscu pracy.

SLAJD 30

Etyczne zobowiązania po stronie pracodawcy:

- ▶ Zapewnienie wszystkim pracownikom możliwość rozwoju i awansu;
- ▶ Zarządzanie pracownikami sprawiedliwie i spójnie uwzględniając ich potrzeby i poglądy;
- ▶ Zapobieganie wystąpieniu mobbingu, dyskryminacji i molestowania;
- ▶ Zapewnienie pracownikom równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym;
- ▶ Nieutożsamianie pracownika z czynnikiem produkcji, dbanie o niego jak o wypracowany zysk;
- ▶ Dbanie o bezpieczeństwo każdego pracownika oraz wynagradzanie zgodnie z jego pracą.

SLAJD 31

Komunikacja interpersonalna

Komunikacja interpersonalna to przekaz komunikatu oraz zdolność rozumienia tego przekazu. Proces ten odbywa się na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki, takie jak: wymiana informacji, wyrażanie sie**bie**, zaspokajanie potrzeb (bliskości, przynależności, bezpieczeństwa, wywierania wpływu).

Łańcuch komunikacyjny:

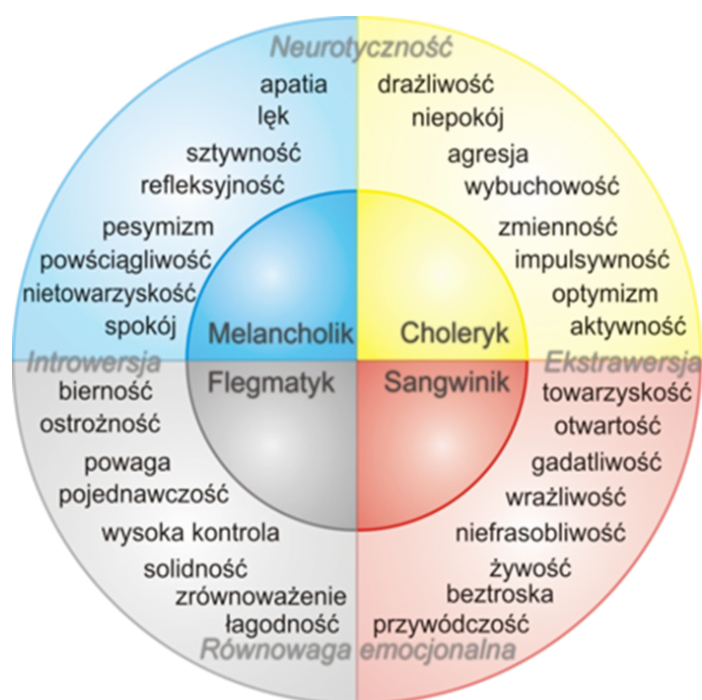


Skuteczność przekazu:



Komunikacja interpersonalna Typy osobowości a styl komunikacji

SLAJD 32



SLAJD 33

Komunikacja interpersonalna

Komunikacja niewerbalna

- ▶ Komunikacja niewerbalna jest definiowana jako repertuar określonych zachowań np. mimika twarzy, postawa ciała, gesty, zachowania przestrzenne np. wymachiwanie nogą, chodzenie w trakcie rozmowy, odpowiednia odległość od rozmówcy, a nawet cechy wyglądu zewnętrznego - rodzaj ubrania np. umundurowanie, fryzura, makijaż, biżuteria, buty itp.
- ▶ Wszystkie ww. elementy komunikatów niewerbalnych mają znaczenie w kontaktach interpersonalnych. Główne funkcje, jakie spełnia ten rodzaj komunikacji to komunikowanie postaw i emocji, wspomaganie komunikacji językowej, a czasami zastępowanie mowy (np. gdy mamy utrudniony kontakt werbalny).
- ▶ Komunikaty niewerbalne mogą dopełniać komunikaty werbalne, podkreślać ważne elementy wypowiedzi np. stosowany w przemówieniach politycznych gest otwartych dłoni (otwartość, szczerść), gest podniesionego kciuka (OK) jako wyraz aprobaty, zadowolenia.
- ▶ Niekiedy komunikaty niewerbalne mogą być zupełnie niespójne z tym co mówimy, a tym samym zakłócać odbiór przekazywanych informacji np. przekazywanie smutnej informacji z wesołym wyrazem twarzy, unikanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą, bawienie się przedmiotami podczas rozmowy, intensywne wpatrywanie się w rozmówcę.

SLAJD 34

Komunikacja interpersonalna

Komunikacja niewerbalna

Wybrane przykłady interpretacji mowy ciała:

- ▶ Otwarte dłonie oznaczają szczere intencje
- ▶ Uniesione brwi są często oznaką dyskomfortu
- ▶ Wskazywanie palcem, przy zamkniętej dłoni, to próba pokazania dominacji
- ▶ Jeśli ktoś kopiuje twój język ciała, to znak, że rozmowa przebiega dobrze
- ▶ Gdy ktoś zbyt długo wpatruje się w twoje oczy, jest ryzyko, że kłamie
- ▶ Kontakt wzrokowy oznacza zainteresowanie - pozytywne lub negatywne
- ▶ Skrzyżowane nogi mogą być znakiem oporu i małej otwartości
- ▶ Jeśli ktoś ciągle dotyka swojej twarzy lub dłoni, prawdopodobnie jest zestresowany
- ▶ Głowa lekko przechylona w jedną stronę może być oznaką sympatii do rozmówcy
- ▶ Głowa pochylona do dołu może oznaczać, że rozmówca coś ukrywa
- ▶ Uśmiech z zamkniętymi ustami jest uważany za przejaw uległości
- ▶ Ciągłe poprawianie się i bujanie na krześle może świadczyć o zdenerwowaniu.

SLAJD 35

Komunikacja interpersonalna

Bariery w komunikacji wewnątrz firmy

Różnice w postrzeganiu	Są wypadkową różnego poziomu wiedzy i doświadczenia; postrzeganie zależy od sytuacji.
Różnice językowe	Dane słowo nie zawsze oznacza to samo dla nadawcy co dla odbiorcy; posługiwanie się żargonem; słowa bywają nieprecyzyjne.
Szum	Każdy czynnik, który zakłóca, powoduje zamieszanie lub w inny sposób utrudnia komunikowanie się.
Emocje	Reakcje emocjonalne - gniew, miłość, odruchy obronne, nienawiść, zazdrość, lęk, zakłopotanie - wpływają na zrozumienie przez nas cudzych komunikatów i na to, jak nasze komunikaty oddziałują na innych.
Niezgodność komunikatów	Gdy komunikaty werbalne (słowne) są niespójne z komunikatami pozawerbalnymi (mowa ciała), wprowadzają zamieszanie w procesie komunikacji.
Nieufność	Wiarygodność komunikatu jest w znacznym stopniu uzależniona od wiarygodności nadawcy (wiedza, uczciwość, wzajemne stosunki).

SLAJD 36

Komunikacja interpersonalna

- ▶ Przewycięzanie barier komunikacyjnych
- ▶ Przewycięzanie różnic w postrzeganiu
- ▶ Konieczne jest takie wyjaśnienie komunikatu, by został on zrozumiany przez osoby o różnych poglądach i doświadczeniu. Korzystne jest wczuwanie w punkt widzenia rozmówcy i odkładanie reakcji do czasu, gdy rozważy się istotne informacje. Podstawowe znaczenie ma zadawanie pytań.
- ▶ Przewycięzanie różnic językowych
- ▶ Potrzebne jest wyjaśnienie znaczenia niekonwencjonalnych lub technicznych terminów. Należy stosować język prosty, bezpośredni, naturalny. Istotne znaczenie ma umiejętność parafrazowania (powtarzania własnymi słowami) w celu sprawdzenia stopnia zrozumienia komunikatu.

- ▶ Przewycięzenie szumu
- ▶ Należy szumy eliminować. Na przykład wyłączyć hałasującą maszynę, która utrudnia rozmowę, lub przenieść się do innego miejsca. Gdy nie da się uniknąć szumu, należy zapewnić większą jasność komunikatu.
- ▶ Przewycięzanie emocji
- ▶ Pierwszym krokiem do przewycięzenia negatywnych skutków emocji jest ich lepsze poznanie. Wyczulenie na własne nastroje i świadomość tego, jak mogą one wpłynąć na innych zanim przekaze się im komunikat, ułatwia sprawę. Pożyteczne jest dążenie do zrozumienia emocjonalnych reakcji innych i przygotowanie się do radzenia sobie z nimi. Rozwijanie zaufania, pewności i otwartości prowadzi do komunikowania się bezpiecznego, bez zbędnych emocji i postaw obronnych.
- ▶ Przewycięzanie niezgodności komunikatów werbalnych z niewerbalnymi
- ▶ Podstawą eliminowania tych niezgodności jest zdanie sobie z nich sprawy i unikanie prób wysyłania fałszywych komunikatów. Gesty, ubiór, postawa, wyraz twarzy i inne znaczące komunikaty niewerbalne powinny być w zgodzie z komunikatami werbalnymi.
- ▶ Przewycięzanie nieufności
- ▶ Przewycięzanie nieufności polega na budowaniu zaufania. Wiarygodność jest wynikiem długofalowego procesu, w którym inni uznają uczciwość, sprawiedliwość i dobre zamiary człowieka.

SLAJD 37

Komunikacja interpersonalna

Aktywne słuchanie

- ▶ Kontakt wzrokowy – najlepsze warunki dla niewerbalnego porozumienia osiągamy, gdy nasze spoglądanie jest regularne i naturalnej długości; dzięki niemu podtrzymujemy kontakt i wyrażamy zainteresowanie.
- ▶ Ułożenie ciała – stanowi źródło informacji dla partnera rozmowy; jest to przykład komunikatu, który jest formułowany, nadawany i interpretowany nieświadomie; uświadomienie sobie własnych gestów nabiera znaczenia zwłaszcza w sytuacjach, w

których pragniemy podtrzymać kontakt; sprzyjają temu: otwarte ramiona, lekko nachylone i zwrócone ku rozmówcy ciało.

- ▶ Czynniki paralingwistyczne – mają stymulujący wpływ na rozmówcę; jeśli słuchający potwierdza aktywny odbiór wtrąceniami: „hm”, „acha”, to daje wyraz temu, że rozumie słowa rozmówcy, to z kolei wzmacnia tego ostatniego i zachęca do dalszej rozmowy.
- ▶ Przerwy w wypowiedzi – bardzo ważne jest, aby nie przerywać swemu rozmówcy nawet wówczas, gdy robi krótkie przerwy w celu uporządkowania myśli; można w ten sposób zakłócić sprawną komunikację; nie zapominajmy, że krótka przerwa stymuluje rozmówcę do wyartykułowania dodatkowych, często bardzo ważnych, informacji.

SLAJD 38

Komunikacja interpersonalna

Aktywne słuchanie

1. Zadawanie pytań – celem jest zdobycie dodatkowych informacji i pełniejsze zrozumienie rozmówcy; rozróżnia się dwa podstawowe rodzaje pytań:

- ▶ **zamknięte** – zaczynają się od słowa „czy”; rozmówca odpowiada na nie „tak”, „nie” lub wybiera jedną z opcji zawartych w pytaniu (wyjątkiem jest tu pytanie: „Czy mógłbyś powiedzieć mi coś więcej na ten temat?”); pytania zamknięte zmuszają rozmówcę do precyzyjnej odpowiedzi, porządkują wypowiedź naszego rozmówcy; ten rodzaj pytań może być bardzo cenny w przypadku osób gadatliwych;

- ▶ **otwarte** – wszystkie pozostałe pytania: „co?”, „jak?”, „kiedy?”, „gdzie?”, „dlaczego?”; należy jednak pamiętać, że pytanie zaczynające się słowem „dlaczego”, może mieć agresywne brzmienie, dlatego warto mieć w zanadrzu przygotowane łagodniej brzmiące, równoważne sformułowania: „w jaki sposób”, „z jakiego powodu”, „jak do tego doszło”, „w oparciu o jakie kryteria”, „co doprowadziło” itp.; pytania otwarte zadajemy, by podtrzymać tok wypowiedzi, by pogłębić wypowiedź naszego rozmówcy; w odpowiedzi na ten rodzaj pytań rozmówcy zazwyczaj mówią o najważniejszych dla nich sprawach, koncentrują się na swoich doznaniach i potrzebach; pytania otwarte są nieocenione, jeśli chcemy zyskać na czasie.

2. Parafrazowanie – jest to rodzaj podsumowania wypowiedzi naszego rozmówcy własnymi słowami, dzięki parafrazie sprawdzamy czy dobrze zrozumieliśmy jego wypowiedź; dla naszego rozmówcy jest ona czytelnym dowodem na to, że rzeczywiście go słuchamy; parafraza może zaczynać się od słów:

- ▶ „Z tego, co mówisz, rozumiem, że...”
- ▶ „Rozumiem, że chodzi ci o to, by...”
- ▶ „Jeśli dobrze zrozumiałem, to...”
- ▶ „Rozumiem, że...”
- ▶ „Chcesz powiedzieć, że...” itp.

SLAJD 39

Komunikacja interpersonalna

Aktywne słuchanie - bariery

- ▶ Porównywanie - Cały czas podczas rozmowy próbujesz ocenić, kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny, rozsądniejszy, kto miła więcej trudności.
- ▶ Domyślanie się - Czytasz w myślach drugiej osoby. Próbujesz zgadnąć, co rozmówca „naprawdę” myśli lub czuje. Próbujesz ją przejrzeć.
- ▶ Przygotowywanie odpowiedzi - Cała twoja uwaga skupiona jest na skrzętnym przygotowywaniu swojej wypowiedzi. Twój umysł zamiast słuchać pędzi z zwrotną prędkością, aby zdążyć ułożyć sobie własną sekwencję.
- ▶ Filtrowanie - To słuchanie wybiórcze. Skoro przekonasz się, że wypowiedzi rozmówcy nie towarzyszą negatywne uczucia, to natychmiast „odpływasz” i nie słuchasz dalej.
Osądzanie - Dokonujesz osądu osoby lub jej wypowiedzi zanim wysłuchasz ją do końca. W ten sposób spisujesz ją na straty i dalej nie słuchasz.
- ▶ Skojarzenia - Tak się dzieje, gdy jesteśmy znudzeni lub zniecierpliwieni rozmową. Rozmówca o czymś nam opowiada, a nam uruchamia się łańcuch skojarzeń i „odpływasz”.
- ▶ Utożsamianie się - Cokolwiek powie twój rozmówca, odnosisz do swojego doświadczenia. Jesteś zajęty tak swoimi ekscesami, że nie masz czasu, aby naprawdę usłyszeć drugą osobę.

SLAJD 40

Komunikacja interpersonalna

Aktywne słuchanie - bariery

- ▶ Udzielanie rad - Wystarczy, że usłyszysz kilka pierwszych zdań, a już zaczynasz szukać odpowiedniej rady. Kiedy tworzysz swoje rady, nie masz możliwości uważnie słuchać i możesz przeoczyć to, co najważniejsze.
- ▶ Sprzeciwianie się - Zawsze ci się spieszy, aby się nie zgodzić ze swoim rozmówcą. Reagujesz tak zarówno na komunikaty negatywne, jak i pozytywne.
- ▶ Gaszenie - Używasz zgryźliwych i sarkastycznych uwag, aby osoba zaniechała tematu.
- ▶ Dyskontowanie - Lekceważysz lub przyjmujesz wiadomości z zastrzeżeniem. Za każdym razem, gdy usłyszysz komplement, natychmiast wyliczasz wszystko, co może obniżyć twoją wartość.
- ▶ Przekonanie o swojej racji - Nie jesteś w stanie słuchać krytyki, w związku z tym jesteś skłonny nawet do przekręcenia faktów, podniesienia głosu tylko po to, aby nie słuchać kogoś, kto proponuje ci jakąkolwiek zmianę.
- ▶ Zmiana toru - Nagła zmiana tematu spowodowana twoim znudzeniem lub zakłopotaniem.
- ▶ Zjednywanie - Zgadzasz się ze wszystkim co mówi rozmówca po to, aby nie zaangażować się zbyt w rozmowę.

SLAJD 41

Komunikacja interpersonalna

Komunikacja w organizacji

GŁÓWNE FUNKCJE KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI:

- ▶ **informacyjna / instruktażowa** – odgrywająca rolę drogowskazu dla pracowników, dająca poczucie bezpieczeństwa,
- ▶ **edukacyjna** – wspierająca wiedzę oraz rozwijająca kompetencje,
- ▶ **motywująca** – budująca zaufanie, zaangażowanie oraz zadowolenie pracownika,
- ▶ **integrująca** – dająca poczucie społeczności oraz wspólnego celu,
- ▶ **wizerunkowa** – dotycząca postrzegania firmy zarówno na zewnątrz (np. przez klientów), jak i wewnątrz przez pracowników.

OBSZARY KOMUNIKACJI ZWIERZCHNIK-PODWŁADNY:

- ▶ misja,
- ▶ cele,
- ▶ zasady funkcjonowania organizacji,
- ▶ przekazywanie poleceń,
- ▶ ocena i informacja zwrotna.

DOBRA KOMUNIKACJA:

- ▶ Zmierza do osiągnięcia przejrzystości.
- ▶ Ma na celu rozwiązywanie konfliktów, a nie ich tworzenie.
- ▶ Działa w obie strony.

SLAJD 42

Komunikacja interpersonalna

Komunikacja w organizacji

- ▶ Wiedz, gdzie się porozumiewać na dane tematy
- ▶ Popraw swoje umiejętności współpracy
- ▶ Zrozum style komunikacji innych osób
- ▶ Rozmawiaj osobiście, kiedy tylko możesz
- ▶ Zwracaj uwagę na język ciała i ton głosu
- ▶ Praktykuj komunikację dwustronną - często proś o informację zwrotną
- ▶ Trzymaj się faktów, a nie historii
- ▶ Upewnij się, że rozmawiasz z odpowiednią osobą

SLAJD 43

Dyspozycyjność w pracy

- ▶ Pojęcie nie zostało zdefiniowane w Kodeksie Pracy.
- ▶ Dyspozycyjny pracownik to ktoś, kto jest "gotów pełnić swe obowiązki w dowolnym czasie i miejscu, w zależności od potrzeb firmy" (Słownik Języka Polskiego PWN).
- ▶ Zasady dyspozycyjności mogą zostać ustalone indywidualnie i jednostronnie przez pracodawcę lub też w porozumieniu z samym pracownikiem. W tym obszarze pozostawia się pełną dowolność, ponieważ często jest to uzależnione np. od charakteru pracy.
- ▶ Dla zdecydowanej większości pracodawców branży MICE dyspozycyjność jest czynnikiem decydującym o przyjęciu do pracy.

- ▶ Dyspozycyjność może polegać np. na gotowości do nieplanowanego i nagłego pojawienia się w biurze, spotkaniu z klientem czy wyjazdu służbowego.
- ▶ Często od pracowników MICE wymaga się, aby “byli pod telefonem” oraz pozostawali do dyspozycji pracodawcy w biurze lub w innym miejscu (np. w miejscu organizacji eventu) w umownych godzinach.

SLAJD 44

Dyspozycyjność w pracy

- ▶ Pracodawcy powinni sprecyzować swoje wymagania odnośnie dyspozycyjności. Pozwoli to obu stronom uniknąć nieudówień.
- ▶ Formy dyspozycyjności: elastyczny czas pracy, tryb zadaniowy, praca zmianowa, zdolność do częstych wyjazdów służbowych, gotowość do podjęcia pracy w terenie.
- ▶ Pozostawanie do dyspozycji pracodawcy pociąga za sobą wiele wymiernych korzyści, np. docenienie ze strony zatrudniającego w postaci awansu, wyższej pensji czy przyznawanie różnego typu dodatków, premii uznaniowych itp.
- ▶ Dyspozycyjni pracownicy często uzyskują wyższą pozycję w firmie niż ci, którzy nie mogą przeznaczyć na pracę każdej wolnej chwili.
- ▶ Jednak taki model funkcjonowania jest zarezerwowany dla najbardziej wytrwałych i wymaga wielu wyrzeczeń, na które nie każdy jest przygotowany.

SLAJD 45

Dyspozycyjność w pracy

- ▶ Elastyczny (ruchomy) czas pracy jest powszechnie stosowany w firmach branży MICE ze względu na specyfikę pracy; warunkiem jest wyznaczenie pracownikowi normy dziennej (8 godzin) lub tygodniowej (40 godzin).
- ▶ Wprowadzenie elastycznego czasu pracy nie zawsze musi być zarządzeniem przedsiębiorcy. Z taką inicjatywą może wyjść również pracownik.
- ▶ Ruchomy czas pracy polega na ustaleniu różnych godzin rozpoczynania czasu pracy w dniach, które są dniami roboczymi, lub też przedziału czasu, w którym pracownik decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy.

Przykład 1. W firmie X został wprowadzony ruchomy czas pracy. Pracodawca określił w grafiku godziny rozpoczynania pracy w zależności od dnia tygodnia, np.: pon. – 10:00; wt. – 9:00; śr. – 8:00 ...

Przykład 2. W firmie X został wprowadzony ruchomy czas pracy. Pracodawca określił przedziały czasowe, w których pracownicy powinni rozpoczynać pracę: pon. – od 9:00 do 10:00; wt.– od 8:00 do 9:00; śr. – od 7:00 do 8:00 ...

Można rozpocząć wykonywanie pracy w tej samej dobie pracowniczej, a te godziny pracy nie są liczone jako godziny nadliczbowe. Doba pracownicza to 24 godziny. Należy pamiętać o zachowaniu co najmniej 11-godzinnego odpoczynku dobowego oraz co najmniej 35-godzinnego nieprzerwanego odpoczynku tygodniowego.

SLAJD 46

Dyspozycyjność w pracy

- ▶ Zadaniowy czas pracy - miarą pracy są jej efekty, czyli wykonanie zadania. Zadaniem pracodawcy jest prawidłowe wyznaczanie zadań do wykonania, aby były możliwe do wykonania przeciętnie w ciągu 8 godzin na dobę i przeciętnie w ciągu 40 godzin tygodniowo przez przeciętnie 5 dni w tygodniu w przyjętym okresie rozliczeniowym.
- ▶ Zadaniowy system pracy jest dobrym rozwiązaniem dla osób, które wykonują zawód nie wymagający stałych godzin pracy i przebywania stale w jednym miejscu. System zadaniowy może bardzo dobrze sprawdzić się na stanowiskach wymagających pracy koncepcyjnej, dużego wysiłku umysłowego i szczególnej koncentracji.
- ▶ W zadaniowym czasie pracy nie ma obowiązku ewidencjonowania godzin pracy. Pracownik rozliczany jest nie z czasu jaki poświęca na pracę, lecz z zadań, które ma do wykonania.

Pracownik ma określony czas na wykonanie jakiegoś zadania - może sobie dowolnie zaplanować czas pracy. Jeżeli zadania nie są możliwe do wykonania w ramach kodeksowego czasu pracy, pracownikowi należą się nadgodziny.

W razie sporu z pracownikiem, na pracodawcy ciąży obowiązek udowodnienia, że czas jaki ustalił na wykonanie danego zadania, był realny i zadanie było możliwe do wykonania w tym przedziale czasu.

SLAJD 47

Dyspozycyjność w pracy

- ▶ Życie prywatne i życie zawodowe dzieli cienka linia, na której granicy pracownicy branży MICE balansują każdego dnia.
- ▶ Pracownik nie musi być stale dostępny - ma prawo być „offline”.
- ▶ Żaden przepis prawa nie nakłada na pracownika obowiązku pozostawania w dyspozycji pracodawcy po godzinach pracy, poza sytuacjami, kiedy pracownik ten pełni tzw. dyżur. W takim wypadku pracodawca faktycznie może zobowiązać pracownika do pozostawania poza normalnymi godzinami pracy w gotowości do wykonywania pracy.
- ▶ W praktyce pracę wykonaną przez pracownika ponad jego standardowy czas pracy (np. gdy pracodawca dzwoni wieczorem z pilną prośbą o pilne wykonanie określonego zadania) należałoby zakwalifikować i rozliczyć jako nadgodziny.

SLAJD 48

Dyspozycyjność w pracy

Niekontrolowane zaangażowanie w pracę:

- ▶ nie pozwala na realizację innych obowiązków i potrzeb
- ▶ negatywnie wpływa na życie rodzinne (szczególnie długie lub częste wyjazdy służbowe)
- ▶ powoduje przeciążenia ilościowe skutkujące chronicznym zmęczeniem – gdy pracy jest za dużo lub pracownik zaskakiwany jest ciągle nowymi zadaniami może prowadzić do uzależnienia od pracy - pracoholizm to zaburzenie równowagi między pracą i innymi sferami życia; odbiera poczucie kontroli nad rzeczywistością, niszczy zdrowie i relacje z ludźmi

SLAJD 49

Inspirowanie innych do działania

- ▶ Inspirowanie (j. łac. *inspiratio*) - natchnienie kogoś, wywołanie u niego zapału twórczego lub wywieranie na kimś wpływu, zazwyczaj pozytywnego.
- ▶ Jest to także tworzenie czegoś na wzór lub czerpanie pomysłu z czegoś.
- ▶ To także bycie wzorem dla innych, zachęcanie innych do realizacji swoich marzeń i odnoszenia sukcesów.
- ▶ Najważniejszym elementem inspirowania jest impuls do działania, który pobudza do aktu twórczego lub innych aktywności.

- ▶ Dzięki inspiracji człowiek zaczyna pokonywać bariery i wychodzić ze swojej strefy komfortu.

SLAJD 50

Inspirowanie innych do działania

Nośniki inspiracji

Kiedy na Twojej drodze staje ktoś mocno inspirujący, czujesz że masz szansę dokonać wielkich rzeczy, bez reszty poświęcić się danemu zagadnieniu, przenosić góry. Ty również możesz stać się inspiracją, zostać przewodnikiem, liderem.

Źródła inspiracji:

- ▶ Inne osoby
- ▶ Doświadczenia
- ▶ Działanie, praca
- ▶ Miejsca
- ▶ Cele, plany i zadania
- ▶ Zainteresowania i pasje
- ▶ Sztuka - literatura, film, teatr, muzyka, sztuki plastyczne

SLAJD 51

Inspirowanie innych do działania

Cechy i zadania inspirującego lidera

Cechy:

- ▶ kreatywność, charyzma, odpowiedzialność,
- ▶ spokój, opanowanie, równowaga, otwartość,
- ▶ zdolność do radzenia sobie w trudnych sytuacjach, upór w dążeniu do celów,
- ▶ kreowanie efektywnych wizji, podejmowanie ryzyka,

- ▶ umiejętność przekonywania i skupienia uwagi innych, wskazanie celów i priorytetów,
- ▶ umiejętność aktywizowania zespołu

Lider to:

- ▶ Koordynator
- ▶ Realizator
- ▶ Przywódca
- ▶ Innowator
- ▶ Krytyk
- ▶ Spoiwo zespołu

SLAJD 52

Inspirowanie innych do działania

Rola emocji

- ▶ Emocja jest wynikiem oceny zdarzenia jako wpływającego w istotny sposób na cele lub interesy działającego podmiotu. Ocena ta może być zarówno świadoma, jak i nieuświadomiana. Emocja będzie odczuwana jako pozytywna, jeśli zdarzenie zostanie ocenione jako zgodne celami i interesami, a negatywna, jeśli będzie uznane za niezgodne z nimi.
- ▶ Emocja jest zwykle doświadczana jako szczególny rodzaj stanu psychicznego, któremu często towarzyszą (bądź następują bezpośrednio po nim) zmiany somatyczne, ekspresje mimiczne i reakcje behawioralne.
- ▶ Emocje to narzędzia, za pomocą których dokonujemy oceny doświadczeń i przygotowujemy się do działania w różnych sytuacjach. To „radar” i

- ▶ „system wczesnego reagowania”;
- ▶ W j.pol. określenia "emocje" i "uczucia" są niesłusznie traktowane jako synonimy, w j. ang. są to różne pojęcia: *feeling* i *emotion*.
- ▶ Emocja to całość doświadczenia: fizjologia, stan psychiczny, motywacyjny etc.

SLAJD 53

Inspirowanie innych do działania

Rola emocji

- ▶ Znaczenie emocji negatywnych (gniew, smutek, frustracja, zazdrość) - szkodliwy wpływ na dobrostan i zdrowie człowieka
- ▶ Czy pozytywne emocje w dużej ilości (a negatywne w małej) są kluczem do szczęścia i zdrowia?
- ▶ Emocje mieszane - doświadczanie emocji pozytywnych towarzyszących negatywnym – i na odwrót: co jest związane z niejednoznacznością emocjonalną zdarzeń.
- ▶ Próby odcinania się od emocji negatywnych mogą iść w parze z większą zapadalnością na niektóre choroby.

CZĘŚĆ 2



PROGRAM SZKOLENIOWY- 6 H

KOMUNIKACJA ZE ŚWIATEM ZEWNĘTRZNYM- DOSTAWCY, KLIENCI, ODBIORCY
KOMPETENCJE INTERPERSONALNE I KOMUNIKACYJNE ZEWNĘTRZNE

GRUPA DOCELOWA: PRACOWNICY ORGANIZACJI FUNKCJONUJĄCYCH NA RYNKU USŁUG TURYSTYCZNYCH W BRANŻACH: HOTEŁARSTWO, GASTRONOMIA, BIURA PODRÓŻY NA RYNKU USŁUG BIZNESOWYCH.

Minimalna liczba uczestników: 12

Maksymalna liczba uczestników: 15

Liczba godzin usługi: 6

Podstawą skutecznego zarządzania, jest skuteczna komunikacja. Przedsiębiorstwo hotelowe, gastronomiczne czy turystyczne jak każda organizacja, w celu funkcjonowania potrzebuje wykształcić i posiadać właściwe kompetencje komunikacyjne współdzielone przez jej członków. Kompetencje te, muszą się koncentrować zarówno na umiejętnościach komunikacyjnych w interakcjach interpersonalnych pomiędzy pracownikami – członkami zespołu; jak też pomiędzy pracownikami i obsługiwanymi gośćmi.

Po zakończeniu usługi uczestnik:

- 1. Wie czym jest kompetencja komunikacyjna**
2. Posiada umiejętność doboru środków w procesie komunikacji, które będą adekwatne do przekazywanego komunikatu i odbiorcy
3. Rozróżnia płaszczyzny komunikacji wewnętrznej: Właściciel – Dyrektor – Manager – Pracownik liniowy; Przełożony (formalny i nieformalny) - Podwładny; Pracownik – Pracownik
4. Czym jest szum komunikacyjny i jak go unikać lub sobie z nim radzić
5. Zna i potrafi zastosować dwa kanały komunikacji: ustny i pisemny
6. Posiada umiejętności cyfrowe komunikowania się poprzez programy nowoczesnej technologii.
7. Wie, jak obsłużyć tzw. trudnego klienta
8. Posiada umiejętność komunikowania się w kryzysie
9. Wie i potrafi skutecznie wykorzystać media społecznościowe do komunikacji w branży MICE.
10. Potrafi komunikować się dwukierunkowo

Plan szkolenia

9.00-9.15	Czym jest kompetencja komunikacyjna? Jak umiejętnie konstruować poprawne i adekwatnych do danej sytuacji wypowiedzi Po co nam reguły gramatyczne i jak je stosować?	Mini wykład
9.15-9.30	Dlaczego komunikacja z klientami jest ważna? Jak komunikują się: I. Właściciel – Dyrektor – Manager – Pracownik liniowy II. Przełożony (formalny i nieformalny) – Podwładny III. Pracownik – Pracownik	Burza mózgów
9.30- 9.45	Formy skutecznej komunikacji Kanał ustny: kiedyś komunikat jednorazowy. Obecnie werbinary, podkasy, nagrania słowne. Kanał pisemny: kiedyś komunikaty pisemne jako główne nośniki procedur, regulaminów, standardów usług. Obecnie komunikaty pisemne, dzięki poczcie elektronicznej, komunikatorom, intranetowi jako mniej formalne.	Mini wykład
9.45-10.15	Jak budować skuteczną komunikację? Zbuduj komunikat o usłudze w oparciu o 5 zasad skutecznej komunikacji: 1. Wyraż chęci	Praca w dwójkach Podsumowanie na forum wypracowanych efektów pracy

	2. Wybierz formę 3. Zadbaj o konkret 4. Przejdź od co do jak 5. Miej wątpliwości	
10.15-10.30	Rodzaje szumów komunikacyjnych Hałas Odległość między osobami Rozpraszające otoczenie Czynniki psychologiczne: emocje, przekonania,	Mini wykład
10.30- 11.00	Bariery w komunikacji: Nieporozumienia między uczestnikami dialogu: • niedoinformowanie, • uprzedzenia, • przekonanie o własnej racji • niedopuszczanie rozmówcy do głosu, • osądzanie • różnica językowa- korzystanie z pomocy tłumacza. • dysonans między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi wysyłanymi przez nadawcę.	Praca w 3- osobowych grupach Tworzenie listy przykładów
11.00-12.00	Czytanie na głos komunikatu medialnego na forum przy jednoczesnym hałasie sztucznie prowadzonym przez uczestników szkolenia (ćwiczenie 1)	Praca własna na bazie przedstawionego wzoru.
	Komunikacja kryzysowa w branży MICE to strategia, którą powinna opracować każda firma niezależnie od branży. Branża ta sprzedaje swoim klientom pewną obietnicę. Oferuje produkt, którego nie można dotknąć przed zakupem, a zobaczyć można go tylko na zdjęciu lub w opisie. Co robić a czego nie robić w komunikacji z klientem?	Burza mózgów
12.00-12.30	Na czym polega zarządzanie kryzysowe w	Wykład

	przedsiębiorstwie turystycznym? - znacznie kryzysu - wizerunek formy - public relations	
12.30-12.45	Przerwa kawowa	15 minut
12.45-13.00	Transformacja cyfrowa w branży turystycznej Trendy Uczestnicy wskazują na przykłady narzędzi oraz przedstawiają jaki wpływ miały na rozwój formy, usługi i satysfakcji klientów.	Burza mózgów
13.00- 13.30	6 trendów transformacji cyfrowej w branży MICE • Chatboty • Mobilność • Internet przedmiotów (ang. Internet of Things - IoT) • Business Intelligence (BI) • Rzeczywistość wirtualna (VR) i Rzeczywistość rozszerzona (AR)	Wykład
13.30-13.45	Komunikacja z trudnym klientem: • Trudny klient – kto to jest i jak sobie z nim radzić? • Trudny klient, czyli jaki? • Jak radzić sobie z trudnym klientem? • Praca z klientem w dobie pandemii – jak to wygląda na co dzień?	Praca w grupach 3 osobowych Budowanie wizerunku „trudnego klienta”
13.45-14.00	Przerwa obiadowa	30 minut
14.00- 15.00	ETYKIETA JĘZYKOWA – zasady grzeczności w rozmowie: • Tytułowanie klientów – tytuły naukowe, służbowe, szlacheckie, kurtuazyjne, • Formalne zwroty grzecznościowe – czy i kiedy można przejść na „Ty” z klientem, • Kultura języka – poprawność wypowiedzi, • Rozmowa – nawiązywanie konwersacji, kultura języka, tematy dozwolone, aktywne słuchanie, pochwały i przyjmowanie	Ćwiczenia w grupach 5 osobowych Podsumowanie na forum

	komplementów. Podsumowanie szkolenia	
--	---	--

PREZENTACJA

ZAŁĄCZNIK 2



Ćwiczenia z aktywnym udziałem uczestników do programu szkoleniowego

1. Bariery w komunikacji:

Warunki na szlakach

Warunki do uprawiania turystyki są bardzo niekorzystne. W Tatrach świeży śnieg zalega już od wysokości około 1400 m n.p.m. Na szlakach jest bardzo ślisko i mokro. W wyższych partiach Tatr występują oblodzenia, a niski pułap chmur wraz z opadami deszczu ze śniegiem, ograniczają widzialność, co może prowadzić do utraty orientacji w terenie i pobłądzeń. Na niżej położonych szlakach, w wielu miejscach występuje błoto i kałuże.

Przypominamy, że szlak turystyczny na odcinku od przełęczy Zawrat na Świnicę jest szlakiem jednokierunkowym. Ruch na tym odcinku odbywa się w kierunku zachodnim tj. od przełęczy Zawrat w stronę Świnicy. Brak możliwości przejścia ze Świnicy w kierunku Zawratu.

Zagrożenia

- Na zaśnieżonych i oblodzonych szlakach jest bardzo ślisko - poślizgnięcie się w stromym terenie grozi niebezpiecznym w skutkach upadkiem.
- W Tatrach mogą występować burze. Podczas burzy szczególnie niebezpieczne jest przebywanie na graniach, na szlakach wyposażonych w sztuczne ułatwienia (łańcuchy, klamry itp.) oraz w okolicach cieków wodnych. Burza w górach to najgroźniejsze zjawisko tatrzańskiego lata. Burze najczęściej występują w godzinach południowych i popołudniowych, dlatego na wycieczki należy wychodzić wcześniej rano. Piorun może uderzyć nie tylko bezpośrednio pod burzową chmurą, ale i w odległości kilku kilometrów od jej krawędzi – przy czystym niebie i słońcu świejącym nad nami. Gdy jednak burza zastanie nas w górach, należy jak najszybciej opuścić szczyty, granie i nie zbliżać się do cieków wodnych. Nie wolno chować się do mokrych żlebów, pod skalne okapy, opierać o skałę oraz nie należy chować się pod drzewami. Należy zabezpieczyć się też od deszczu, by uniknąć wychłodzenia. Grupa turystów powinna się rozproszyć – nie siadać obok siebie!
- W razie spotkania z niedźwiedziem, należy spokojnie (bez gwałtownych ruchów) oddalić się w przeciwnym kierunku. **Nigdy nie podchodzić do zwierzęcia**, np. aby zrobić mu zdjęcie. Pamiętaj, że dzikie zwierzęta bywają niebezpieczne dla człowieka.
- Podczas silnego wiatru na szlaki mogą spadać gałęzie oraz drzewa. Wędrowanie w takich warunkach stanowi zagrożenie dla zdrowia i życia.
- Ze względu na obryw skalny w rejonie wschodniej ściany Wielkiego Szczytu Mięguszwieckiego odradzamy działalności taternickiej w tym rejonie. Prosimy również zachować szczególną ostrożność podczas wędrówek na Przełęcz pod

Chłopkiem.

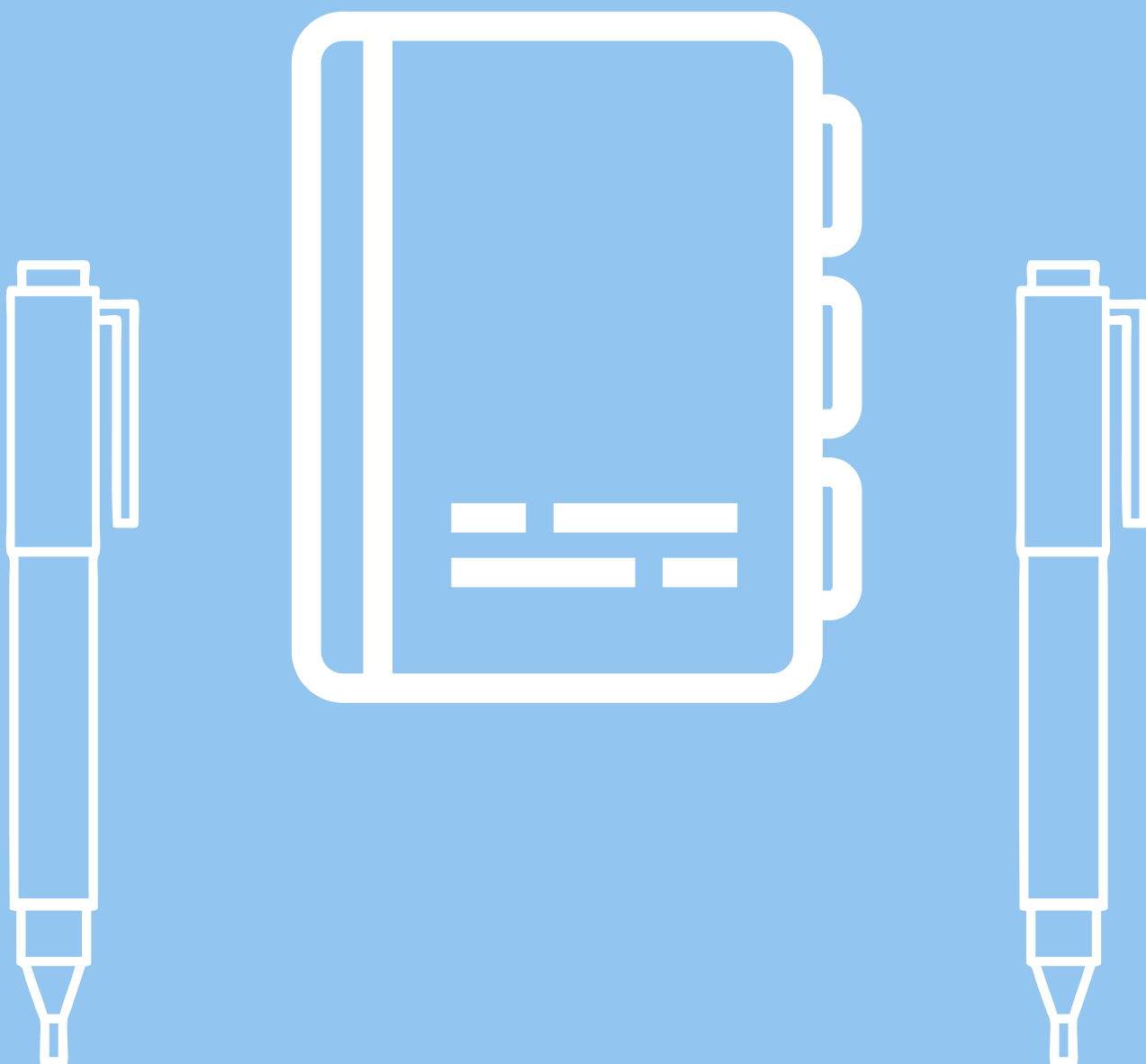
- Na szlaki przebiegające obok stromych zboczy mogą spadać kamienie i gałęzie, osuwać się skały lub powalone drzewa. W terenie eksponowanym zalecamy noszenie kasku.

Ćwiczenie 2.

1. WYOSTRZ SŁUCH – KOMUNIKACJA Z KLIENTEM- narzędzia do komunikacji w parach.

- Aktywne słuchanie – obserwacja, zainteresowanie,
- Pytania jako narzędzia rozpoznawania oczekiwań,
- Parafraza – jak zwiększyć jej skuteczność,
- Kanały komunikacji – wzrokowcy, słuchowcy, kinestetycy,
- Zakłócenia i bariery – co przeszkadza w słuchaniu klienta,
- Nawiązanie kontaktu- zwroty, pytania i mowa ciała.

KARTY PRACY



KARTY PRACY

KARTA PRACY 1

Przygotuj budżet na koncert charytatywny, który ma się odbyć na płycie rynku krakowskiego. Jest to jednodniowe wydarzenie. Masz zaprosić kilka zespołów muzycznych i zapewnić atrakcje dla dzieci.

Zbuduj program i ramowy kosztorys. Twój budżet to max 100.000 zł.

Chyba, że pozyskasz dodatkowych sponsorów 😊

KARTA PRACY 2

Podaj 4 kluczowe zasady/wytyczne jakimi będziesz się kierować podczas wyboru zespołu muzycznego, który ma zagrać na koncercie charytatywnym.

Jakie kryterium wg Ciebie będzie najważniejsze i dlaczego?

KARTA PRACY 3

Musisz pozyskać dostawcę sprzętu do robienia waty cukrowej na jedni wydarzenie organizowane przez twoją firmę dla klienta. Budżet wynosi 800 zł. U dostawcy cena tej usługi wynosi 900 zł.

Jaką zastosujesz technikę negocjacyjną?

W parach spróbujcie odegrać taką scenkę wykorzystując wybraną technikę.

KARTA PRACY 4

Stwórz ofertę na szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem oraz technik medytacyjnych. Zaprezentuj niezdecydowanemu klientowi swoją ofertę.

W tym celu należy dobrać się w pary. Jedna z osób przygotowuje ofertę dotyczącą szkoleń radzenia stresem, a druga osoba ofertę z technik medytacyjnych. Po przygotowaniu ofert odegrajcie scenkę. Jedna osoba z grupy jest klientem, a druga przedstawia ofertę, a następnie zmiana ról.

Pamiętaj oferta powinna zawierać najistotniejsze informacje tj:

- jaki jest zakres szkoleń (ramowy program),
- kto będzie je prowadził,
- dlaczego warto ją wybrać,
- cenę,

- warunki uczestnictwa,
- terminy.

KARTA PRACY 5

Przeprowadź negocjacje z dostawcą usługi cateringowej na event. Uzgodnij warunki dostawy, rabaty, terminy płatności.

Firma cateringowa proponuje następujące warunki współpracy:

- dostawy towarów dzień przed eventem,
- płatność przy odbiorze,
- rabat 5% przy zakupie powyżej 1000 zł.

Twoja propozycja:

- dostawy towarów w dniu eventu,
- płatność przelewem –faktura, najchętniej z terminem płatności 14 dni,
- rabat 20% przy zakupie za 2000 zł.

Przeprowadź rozmowę w parach, odegrajcie scenkę w oparciu o powyższe dane wcielając się w role.

KARTA PRACY 6

Dokonaj charakterystyki dobrego negocjatora. Możesz zrobić to w dowolnej formie tabeli, schematu, rysunku itp. Która z wymienionych przez Ciebie cech jest w Twojej opinii najważniejsza?

KARTA PRACY 7

Podaj 5 argumentów, dlaczego komunikacja jest ważna we współpracy z klientami oraz dostawcami. Ustaw swoje argumenty w kolejności od najważniejszego.

KARTA PRACY 8

Wymień co najmniej 4 kanały promocyjne dla branży MICE?

Gdzie najbardziej efektywnie można promować swoje usługi?

KARTA PRACY 9

Jesteś odpowiedzialny za zorganizowanie konferencji, na temat zmian klimatycznych. Spróbuj stworzyć budżet, jaki będzie potrzebny na to przedsięwzięcie. Skąd można pozyskać środki?

Wytyczne:

- konferencja na 400 osób,
- wydarzenie jednodniowe (8h)
- nie posiadasz darmowego miejsca na wydarzenia,
- konferencja jest ogólnopolska (pamiętaj, żeby zaplanować noclegi dla prowadzących)

KARTA PRACY 10

Zastanów się i wypisz poniżej jakie są plusy i minusy sprzedaży bezpośredniej w branży MICE oraz sprzedaży telefonicznej.

Podaj po 5 plusów i 5 minusów do każdego rodzaju sprzedaży w branży MICE.

Która według Ciebie metoda sprzedaży dla branży MICE jest bardziej skuteczna?

CASE STUDIES



KOMUNIKACJA ZE ŚWIATEM ZEWNĘTRZNYM- DOSTAWCY, KLIENCI, ODBIORCY KOMPETENCJE INTERPERSONALNE I KOMUNIKACYJNE ZEWNĘTRZNE

Eventów mamy na naszym rynku coraz więcej, a agencje eventowe mają pełne ręce roboty. Firmy coraz odważniej sięgają po tego rodzaju komunikację emocjonalną, zarówno w stosunku do swoich partnerów biznesowych i klientów, jak i swoich pracowników. Nie brakuje też dużych masowych imprez – koncertów, festiwali, miejskich obchodów itp.

Najogólniej rzecz ujmując, eventy można podzielić na dwie podstawowe grupy – duże imprezy masowe dostępne dla szerokiej publiczności oraz eventy o bardziej komercyjnym, biznesowym charakterze. Wśród tych ostatnich wyróżnić można akcje stricte prosprzedażowe (happeningi na rzecz danej marki, akcje wspierające dany produkt), imprezy z okazji premiery produktowej, jubileusze marek, rozdania nagród, gale, roadshow, ekstremalne wyprawy, eventy skierowane do węższego grona odbiorców (np. kluczowych klientów, partnerów biznesowych, dziennikarzy), imprezy integracyjne czy motywacyjne dla pracowników firm itp.

Event to narzędzie dużo silniej oddziałujące na odbiorców niż wiele innych form komunikacji marketingowej, angażujące ich i pozostawiające określone wspomnienia. – To przede wszystkim narzędzie bezpośredniego oddziaływania na uczestników. Dzięki niemu możliwe jest oddziaływanie na emocje i wszystkie zmysły uczestników. Żaden statyczny przekaz, film reklamowy czy radiowy spot nie dostarczy tylu emocji, co osobiste uczestnictwo w specyficznym wydarzeniu. Należy więc zadbać o to, aby wydarzenie było faktycznie niecodzienne w sensie oferowanych atrakcji. Istotną, jeśli nie najistotniejszą przewagą eventu w komunikacji stanowi fakt, że nie jest formą narzucającą się, atakującą odbiorcę – uczestnictwo odbywa się za zgodą odbiorcy, często jest wręcz przez niego pożądane.

Reklamę w magazynie można pominąć, program telewizyjny przełączyć na inny, gdzie akurat szczęśliwie nie ma spotów reklamowych, mailing wyrzucić do kosza, a listu z niezwykłą ofertą po prostu nie otworzyć. To zaledwie wycinek bogatej palety możliwości działań reklamowo-promocyjnych zalewających odbiorców, do której event jednak nie pasuje, ponieważ jest narzędziem zdecydowanie z innej półki. Jest wolny od natręctwa, w

przeciwieństwie do wielu innych działań reklamowych – przekonuje **Anna Owczarek, szef projektu Targów Technologii i Usług dla Koncertów, Eventów i Kongresów „Event”**, które niebawem odbędą się w Warszawie.

Dobry event można porównać do reklamy ambientowej – ma być niepowtarzalny.

A najlepiej wyprzedzać rozwiązania uznawane jako nowinki.

Eventy wymagają od nas śledzenia najnowszych trendów, ciekawostek technicznych, wyszukiwania wyjątkowych występów artystycznych. Innowacyjność imprezy, przy jednoczesnym zachowaniu jej prestiżowości, daje najlepsze rezultaty – mówi Jowita Jakubisiak, specjalista ds. sprzedaży i marketingu w agencji Eventroom.

ĆWICZENIE :

Doświadczenie firmy opiera się na przekazie emocjonalnym pierwotnym. Człowiek zanim zaczął posługiwać się słowami korzystał w gestów, mimiki twarzy, odzwierciedlenia emocji.

Obraz, dźwięk, dotyk, smak, ruch, węch – to zmysły, przez które się komunikujemy.

Przygotuj usługę w oparciu o każdy z tych zmysłów i przedstaw go swojemu szefowi, współpracownikowi, klientowi oraz usługodawcy.

CASE STUDY 2

Case study

KOMUNIKACJA ZE ŚWIATEM ZEWNĘTRZNYM- DOSTAWCY, KLIENCI, ODBIORCY KOMPETENCJE INTERPERSONALNE I KOMUNIKACYJNE ZEWNĘTRZNE

Event Manager Training Group działa od 2009 roku. Pomysł na firmę zrodził się, gdy sami szukali możliwości podniesienia kompetencji. Wówczas okazało się, że nie mogli znaleźć żadnych kursów, szkoleń czy studiów podyplomowych, które pomogłyby im rozwijać umiejętności komunikacji, planowania i organizacji eventów. EMTG było odpowiedzią na ogromne zapotrzebowanie rynku na edukację w zakresie przeprowadzania spotkań firmowych, eventów promocyjnych, festiwali, podróży służbowych i wszelkich wydarzeń z zakresu branży MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Events).

Sami chcieli uczyć się od najlepszych, dlatego nawiązali współpracę z osobami, które na co dzień działają z topowymi artystami, organizują wydarzenia szeroko relacjonowane w mediach i zwiedzają cały świat z klientami biznesowymi. Kadra dydaktyczna to wysoko wykwalifikowani trenerzy posiadający wiedzę i wieloletni staż pracy w największych polskich agencjach eventowych i firmach bezpośrednio związanych z branżą eventową. Stawiali przede wszystkim na praktykę w prowadzeniu ciekawych i zaawansowanych projektów realizatorów takich wydarzeń jak: Żywiec Męskie Granie, Flesz Fashion Night, premiery samochodów, mający na koncie wiele nagród oraz współpracujący z największymi osobistościami show-biz.

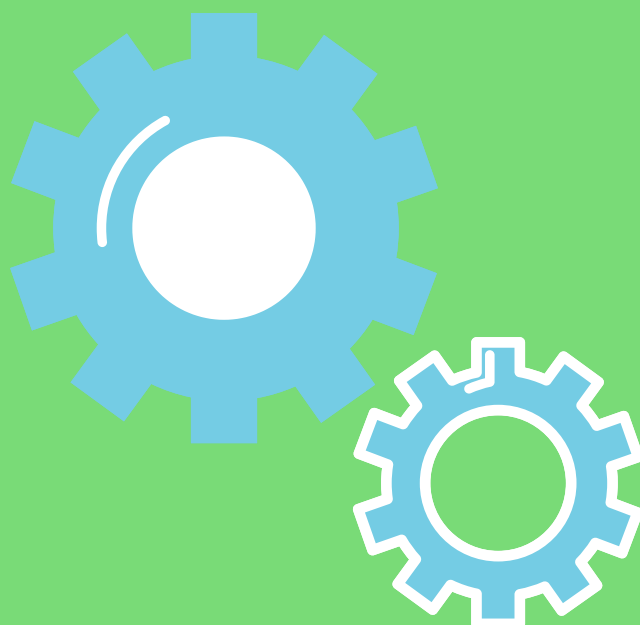
Event marketing w strategii firmy oraz skuteczna komunikacja wydarzeń – narzędzia do osiągnięcia sukcesu o szerokim zasięgu i Content Event Marketing – jak samemu sprawić, żeby o Twoim wydarzeniu było głośno? – to tematy na które kładą duży nacisk.

Event Manager Training Group jest przykładem firmy eventowej, która wypracowała sobie metody i strategię komunikacji wewnątrz i na zewnątrz. Na bazie swoich doświadczeń stworzyła firmę szkoleniową. Edukuje osoby z branży MICE dzieląc się swoim doświadczeniem.

Praca własna:

- 1. Zastanów się jakie modele komunikacji są w Twojej firmie**
- 2. Czy komunikacja wewnątrz i na zewnątrz jest spójna?**
- 3. Jak komunikuje się z klientem?**
- 4. Jak komunikuje się z dostawcami usług?**
- 5. Co uważasz, że jest нефunkcjonalne i warto zmienić?**
- 6. Co uważasz, że jest waszym komunikacyjnym sukcesem i warto się tym chwalić?**

KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY



KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY KOMUNIKACJA ZE ŚWIATEM ZEWNĘTRZNYM

Każde środowisko pracy jest inne. Nawet jeśli istnieją podobieństwa między poszczególnymi firmami, organizacje te składają się z ludzi, posiadających różne cechy osobowości. Kwestionariusz ten analizuje ogólne zdolności do porozumiewania się z innymi osobami- klientami, dostawcami usług, osobami w środowisku zawodowym branży MICE i nie tylko.

Niektóre stwierdzenia dotyczą błędów w komunikacji, w tym nieporozumień zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych. Inne określają zasady komunikacji słownej i sposoby wyrażania myśli, uczuć oraz przekazywania informacji. Jeżeli uważasz, że dane stwierdzenie jest prawdziwe (P) lub nieprawdziwe (N), zakreśl odpowiednią literę w załączonej tabeli odpowiedzi.

1. Humor najczęściej rozładowuje napięcie na spotkaniach z klientem
2. Osoby sugerujące „wybierzmy lidera sprzedaży ” bardzo często same chcą zostać wybrane
3. Rysowanie czegoś " na papierze na ogół pomaga słuchać, kiedy ktoś zbacza z torów.
4. Ludzie nie lubią słuchać i czytać ofert o tym, z czym, się nie zgadzają lub tego nie potrzebują
5. Plotki nigdy nie są godne uwagi, trzeba opierać się na faktach
6. Porozumiewanie się jest łatwe
7. Ci, którzy nie słuchają, na ogół nie są zainteresowani
8. Jeśli kto nie przestaje mówić, oznacza to, że ma do przekazania dużo ważnych informacji
9. Ludzie przeważnie zapominają o tym, co ich nie interesuje
10. Sposób, w jaki się stoi, jest ważną formą komunikacji
11. Uważne słuchanie jest cenną umiejętnością
12. Mówienie w sposób przekonywujący to jedna z najważniejszych umiejętności potrzebnych do zapewnienia skutecznej komunikacji z klientem i dostawcą usług
13. Jeżeli zranione zostały czyjeś uczucia, komunikacja nie była skuteczna
14. Uśmiech nie zawsze oznacza zadowolenie
15. Osoba przychodząca na spotkanie jako pierwsza jest na ogół najbardziej nim zainteresowana
16. Zachęcanie małomównych do zabierania głosu nie ma większego sensu, choć może jest uprzejme

17. Ludzie dający się najłatwiej przekonać to prawie zawsze ci, którzy najszybciej rozumieją usługę
18. Ubiór odzwierciedla osobowość
19. Osoba dobrze rozumiejącą dane zagadnienie przeważnie umie dobrze ją zakomunikować
20. Osoba, która na spotkaniu siedzi „na szczycie stołu” może usiłować dominować nad innymi
21. Sposób, w jaki się wypowiada o danej usłudze, wpływa na ważność jej z naczenia
22. Kiedy ludzie obawiają się krytyki, skłonni są mówić mniej
23. W większości przypadków ciszę można rozumieć jako zgodę
24. Osoba, która najwięcej mówi, zapewne usiłuje zdominować innych
25. Znaczenie słów rzadko jest przyczyną nieporozumień
26. Najlepszym sposobem na wyrażenie złości jest podniesienie głosu
27. Ludzie przeważnie lepiej się porozumiewają, kiedy są w dobrym nastroju
28. Osoby otwarte mogą się porozumieć się wiele łatwiej niż osoby skryte
29. Jeżeli ktoś jest zły, przeważnie mniej mówi.
30. Siadanie najdalej stołu może oznaczać najmniejsze zainteresowanie tematem
31. Jeżeli polecenie zostało dobrze zrozumiane, prawie zawsze zostanie wykonane
32. Samo słuchanie o cudzych kłopotach branży nie ma większego sensu, chyba, że jesteś w stanie coś doradzić
33. Krzyczenie na ludzi nigdy niczego nie daje
34. Wyciągnięcie się na krześle może oznaczać brak uwagi
35. Częste spoglądanie na zegarek oznacza zapewne chęć opuszczenia spotkania
36. Członek zespołu wciąż proponujący różne sposoby załatwienia spraw jedynie opóźnia pracę i zmniejsza efektywność zespołu
37. Częste i głośne powtarzanie swojego stanowiska jest na ogół najskuteczniejszym sposobem przeforsowania go
38. Rozglądanie się na wszystkie strony podczas gdy ktoś mówi zapewne oznacza brak zainteresowania omawianym tematem
39. Ludzie, którzy mniej mówią, mają mniej do zaoferowania
40. Osoba, która chce podejść najbliżej klienta może usiłować zdominować innych

Arkusz odpowiedzi

Zaznacz kwadrat w kolumnie:

„P”- jeżeli zgadzasz się z kolejnym z powyższych stwierdzeń,

„N” - jeżeli się nie zgadzasz

Numer	(P)	(N)
1	☐	☐
2	☐	☐
3	☐	☐
4	☐	☐
5	☐	☐
6	☐	☐
7	☐	☐
8	☐	☐
9	☐	☐
10	☐	☐
11	☐	☐
12	☐	☐
13	☐	☐
14	☐	☐
15	☐	☐
16	☐	☐
17	☐	☐
18	☐	☐
19	☐	☐
20	☐	☐

Numer	(P)	(N)
21	☐	☐
22	☐	☐
23	☐	☐
24	☐	☐
25	☐	☐
26	☐	☐
27	☐	☐
28	☐	☐
29	☐	☐
30	☐	☐
31	☐	☐
32	☐	☐
33	☐	☐
34	☐	☐
35	☐	☐
36	☐	☐
37	☐	☐
38	☐	☐
39	☐	☐
40	☐	☐

Obliczanie wyników testu

Punkty kwestionariusza zostały poniżej podzielone na trzy kolumny. Każda kolumna grupuje zagadnienia z jednej dziedziny komunikacji. Numeracja komórek odpowiada numeracji pytań w kwestionariuszu. Zaznacz krzyżykami (x) ponumerowane komórki, jeśli:

- kolumna A — uznasz " zdanie za **NIEPRAWDZIWE**
- kolumna B — uznasz " zdanie za **PRAWDZIWE**
- kolumna C — uznasz zdanie za **PRAWDZIWE**

Podsumuj liczby krzyżyków w każdej kolumnie i dodaj do siebie sumy.

Błędy w komunikacji - BK	Komunikacja werbalna- KW	Komunikacja niewerbalna- KNW
3	1	10
5	2	14
6	4	15
8	7	18
11	9	20
12	21	30
13	22	34
16	24	35
17	27	38
19	29	40
23	Razem	Razem
25		
26		
28		
31		
32		
33		
36		
37		
39		
Razem		

Suma całkowita:

BK	KW	KNW

Komentarze do wyników testu:

Zagadnienia	Wyniki testu				
Ogólna umiejętność komunikacyjna	b. niska	niska	przeciętna	wysoka	bardzo wysoka
Suma: BK+KW+KNW	do 26	27-27	29-30	21-32	33-40
Ocena kategorii:	Twoje umiejętności są niskie, dużo musisz się nauczyć		Twoje umiejętności są przeciętne, warto je doskonalić nadal	Twoje umiejętności są wysokie, możesz być z siebie dumny i dzielić się wiedzą w organizacji	
Umiejętność unikania błędów	do 13		14-15	16-20	
Komunikacja werbalna	do 6		7-8	9-10	
Komunikacja niewerbalna	do 6		7-8	9-10	

TEST WIEDZY



TEST WIEDZY – KOMPETENCJI -KOMUNIKACJI ZE ŚWIATEM ZEWNĘTRZNYM W BRANŻY MICE

Poniżej podano przykłady form komunikowania się ze światem zewnętrznym w tym z dostawcami usług, klientami, współpracownikami w branży MICE.

Proszę przeczytać uważnie każde stwierdzenie. Obok znajdują się odpowiedzi od „zdecydowanie nie zgadzam się o wartości najniższej -1 do „zdecydowanie zgadzam się o wartości najwyższej -6”. Chodzi tu o osobiste przekonanie i wiedzę jaką posiadamy na temat swoich kompetencji, wiedzy i umiejętności. Nie ma tu odpowiedzi ani dobrych, ani złych. Przy każdym zdaniu należy podać jedną odpowiedź dla każdego stwierdzenia najbardziej pasującą do osobistego stylu. Poszczególne liczby oznaczają:

NIE Zdecydowanie się nie zgadzam	w pewnym stopniu nie zgadzam się	w małym stopniu nie zgadzam się	w małym stopniu zgadzam się	w pewnym stopniu zgadzam się	TAK Zdecydowanie zgadzam się
1	2	3	4	5	6

Lp	Stwierdzenie	1	2	3	4	5	6
1	Umiem wyjaśnić, w jaki sposób produkty i usługi oferowane przez moją firmę przyczyniają się do sukcesu klienta;						
2	Potrafię porównać nasze produkty i usługi z konkurencyjnymi						

3	Mam wszelkie potrzebne informacje o najnowszych lub planowanych ofertach dotyczących produktów i usług						
4	Biegłe posługuję się terminologią techniczną i żargonem biznesowym, umiem jednak wszystko dobrze wytłumaczyć, używając prostego języka						
5	Wiem, jakie pytania klienci zadają najczęściej i znam odpowiedzi na nie						
6	Wiem, na co najczęściej narzekają klienci i za co najczęściej nas chwalą						
7	Mam odpowiedni zasób wiedzy o moich najważniejszych klientach						
8	Wiem, w jaki sposób usługi świadczone przeze mnie wpływają na wizerunek całej firmy						
9	Nieustannie poszukuję nowych sposobów znakomitej obsługi klientów						
10	Dzięki temu, że umiem uważnie słuchać, mogę dowiedzieć się, czego chce i potrzebuje klient						
11	Zapewniam klientowi dokładnie to, co zostało obiecano						
12	Uprzejmie traktuję klientów						
13	Tworzę klimat zaufania, profesjonalizmu i niezawodności						
14	Dbam o wygląd swój, lokalu i jego wyposażenie						
15	Okazuję uwagę i troskę klientom						
16	Zawsze mam gotowość do szybkiego udzielania pomocy klientom						

17	Afirmacje pełnią ważną rolę motywacyjną w mojej pracy						
18	Zgadzam się z priorytetami klientów						
19	Dbam o zadowolenie i zaufanie klienta						
20	Gdy mój klient jest zdenerwowany, nie traktuję tego osobiście						

WIEDZA O PRODUKTACH I USŁUGACH										WIEDZA O KLIENCIE									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SUMA										SUMA									

Wyniki:

Komunikacja z klientem o produktach i usługach:

60-50 - bardzo wysoka

49- 40- wysoka

39- 30 - przeciętna

29 -20 - niska

19- 0 - bardzo niska

Komunikacja z klientem i wiedza o nim:

60-50 - bardzo wysoka

49- 40 - wysoka

39- 30 - przeciętna

29- 20 - niska

19- 0 - bardzo niska

PREZENTACJA 2



**Umiejętności interpersonalne i
komunikacyjne ze światem
zewnętrznym – dostawca, klient**



Zintegrowana komunikacja marketingowa

- Zintegrowana komunikacja marketingowa utożsamia się z poprawą spójności w dostarczaniu treści kreujących **wizerunek marki**.
- Dążeniem do tego, aby wszystkie kontakty klientów z marką były podporządkowane jej **tożsamości**.
- Skuteczne wdrożenie tej koncepcji wymaga **koordynacji komunikacji** mającej swoje źródła w wielu komórkach w firmie i poza nią. Integracja komunikacji stanowi proces przebiegający według określonego porządku i zasad.



Komunikacja w biznesie

W badaniach relacji biznesowych możliwe są dwa podejścia:

- **interakcyjne**, które skupia się na relacjach w parach sprzedawca-kupiec,
- **Sieciowe**, które skupia się na relacjach przedsiębiorstw z uwzględnieniem pojedynczych osób, grup, w jakich funkcjonują, a także interesariuszy.

Skomplikowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i ciągły proces obustronnego dostosowania się w trakcie współpracy sprawiają, że w badaniach relacji kupujący-sprzedający należy wyróżnić (poza wspomnianym podziałem wg poziomów) ogólną relację (powstającą w trakcie całej współpracy) i relację interakcyjną (epizodyczną, związaną z pojedynczymi interakcjami lub zdarzeniami).



Komunikacja w relacjach z klientem

- Wizerunek marki w coraz większym zakresie kreowany jest na podstawie informacji nie tylko przekazywanych, ale również generowanych przez klientów.
- Wyraźnie daje się zauważyć, że wpływ grupy docelowej na przebieg dialogu pomiędzy marką a jej odbiorcami jest coraz większy.
- Tworzą się dzięki temu nowe możliwości zwiększania zasięgu w oddziaływaniu na rynek. Warto jednak zauważyć, że coraz większy udział konsumentów w procesie kreowania wizerunku marek, ogranicza równocześnie firmom kontrolę nad ich wizerunkiem.



Obszary integracji komunikacji



Jak integrować komunikację marketingową?

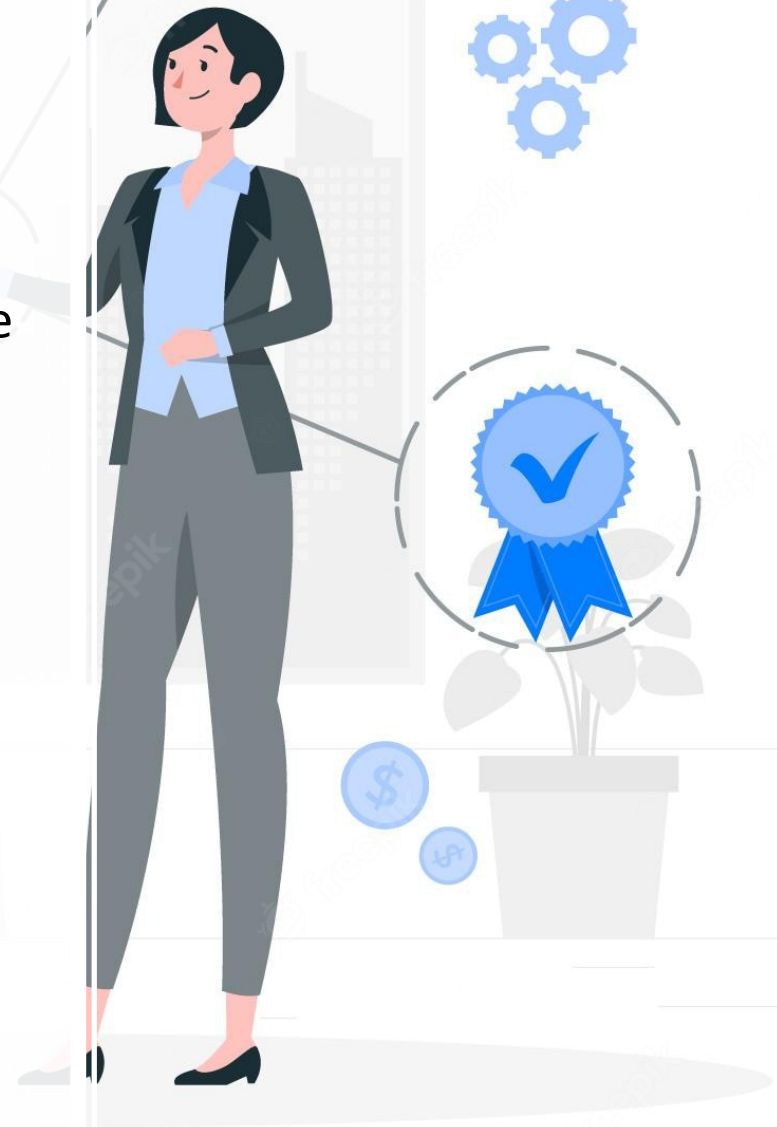
- Zintegrowana komunikacja marketingowa wymaga skoordynowania wielu procesów zachodzących wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu, wykorzystania własnych oraz zewnętrznych zasobów oraz aktywnego monitorowania tego co inni mówią i myślą na temat naszej marki.
- Taki sposób zarządzania marką stanowi wyzwanie o znaczeniu strategicznym dla wielu współczesnych firm.

Jak integrować komunikację marketingową?

- Źródłem informacji o potrzebach i preferencjach mogą być wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, treść korespondencji kierowanej do firmy lub wpisy zamieszczane na portalach społecznościowych.
- Coraz powszechniejsze korzystanie z nowych technologii teleinformatycznych zarówno przez przedsiębiorstwa i wszelkiego rodzaju organizacje, jak i przez konsumentów umożliwia zintensyfikowanie tego dialogu.
- Dzięki nowym technologiom konsumenci stają się prosumentami, aktywnymi uczestnikami rynku, którzy nie są odizolowanymi jednostkami, ale angażują się w społeczności, które stają się silnym elementem dialogu marketingowego.

Komunikacja marketingowa a relacja z partnerami biznesowymi

- W zależności od etapu, na którym znajduje się relacja z danym partnerem, komunikacja marketingowa powinna ulegać zmianie.
- Inne są jej zadania i inne powinny być stosowane instrumenty na etapie pozyskiwania partnera, a inne na etapie utrzymywania z nim partnerskich stosunków.



Komunikacja marketingowa a relacja z partnerami biznesowymi

- Na etapie pozyskiwania partnera pierwszoplanową rolę odgrywa komunikacja formalna, mająca głównie charakter jednostronny.
- Jej podstawowym zadaniem jest uświadomienie partnerom istnienia firmy/marki, rozpoczęcie relacji.
- Służą temu zarówno narzędzia formalnej komunikacji marketingowej, takie jak reklama, promocja osobista, promocja sprzedaży, public relations, jak i elementy komunikacji nieformalnej kształtujące wizerunek firmy oraz wzbudzające zaufanie do niej i jej oferty.



Komunikacja marketingowa a relacja z partnerami biznesowymi

- Utrzymywanie stosunków z partnerami oznacza z kolei występowanie wielu zdarzeń, w trakcie których dochodzi do interakcji między przedsiębiorstwem i jego partnerami biznesowymi.
- W trakcie wszystkich tych zdarzeń następuje komunikowanie się partnerów. Dostrzeżenie roli komunikacji marketingowej we wzmacnianiu relacji doprowadziło do pojawienia się pojęcia komunikacji relacyjnej.



Zintegrowana komunikacja marketingowa ZKM a tradycyjna promocja

Porównywane cechy	Promocja — ujęcie tradycyjne	Zintegrowana komunikacja marketingowa — ZKM
Punkt wyjścia	Nadawca komunikatów (np. przedsiębiorstwo i jego oferta)	Odbiorcy komunikatów i ich potrzeby, oczekiwania i uwarunkowania zachowań
Cele	Głównie informacyjne i perswazyjne, raczej o niewielkim horyzoncie czasowym, często sytuacyjne	Budowanie emocjonalnych i ekonomicznych relacji (więzi) z nabywcą w dłuższym horyzoncie czasowym
Znajomość odbiorcy komunikatów	Raczej niewielka, ogólna	Duża, oparta na bazach danych oraz badaniach marketingowych
Kierunek przepływu komunikatów	Jednokierunkowy przekaz komunikatów od przedsiębiorstwa do nabywcy	Komunikacja dwukierunkowa na linii przedsiębiorstwo-nabywca
Nakłady na komunikację	Traktowane jako koszty działań rynkowych	Traktowane jako inwestycja, aby osiągać efekty marketingowe i finansowe
Wykorzystywane media i formy komunikacji	Głównie masowe	Dostępne dla przedsiębiorstwa, dobierane selektywnie dla zakładanych celów w ramach wybranych grup adresatów
Stopień koordynacji działań i kanałów przekazu	Niewielka koordynacja działań lub jej brak	Pełna integracja działań w ramach poszczególnych narzędzi komunikacji oraz wykorzystywanych kanałów przekazu, efekt synergii
Interakcje nadawcy z adresatami komunikatów	Znacznie ograniczone i oddalone w czasie	Szerokie, niemal natychmiastowe, określające charakter systemu

Teoretyczny model składający się z czterech etapów wdrażania ZKM w firmie:

etap pierwszy (taktyczny) — skupia się na promocji zewnętrznej organizacji, która mówi „jednym głosem” (ang. one voice, one sound), nie stawiając w centrum zainteresowań odbiorcy,

etap drugi (redefinicja komunikacji marketingowej) — wytypowanie punktów styczności przedsiębiorstwa (marki) z otoczeniem, przy czym centralnym punktem jest konsument,

etap trzeci — profesjonalne zastosowanie narzędzi ICT celem kompleksowego zbierania i analizy danych o odbiorcy i jego zachowaniach oraz przepływu informacji wewnątrz organizacji,

etap czwarty — poziom strategiczny komunikacji: planowanie działań, kosztów, ocena efektów¹.

Zintegrowana komunikacja marketingowa w praktyce

Zintegrowana komunikacja marketingowa jest koncepcją dojrzałą, zapewniającą lepsze powiązanie elementów ją tworzących.

W praktyce zintegrowanie działań komunikacyjnych w organizacji wymaga:

- rozpoznania wszystkich punktów styczności klienta z przedsiębiorstwem, jego produktami i markami,
- starannego, całościowego zarządzania wszystkimi kanałami i narzędziami komunikacji,
- przyjęcia długiej perspektywy czasowej,
- utworzenia w organizacji dedykowanego stanowiska (zespołu) do koordynacji i integracji wszystkich jej działań komunikacyjnych.



Zintegrowana komunikacja marketingowa w praktyce:

1. Zrozumienie docelowej grupy odbiorców.

- Zanim stworzymy strategiczny plan komunikacji, musimy zrozumieć, kto jest naszą grupą docelową. Każdy plan komunikacji marketingowej musi być opracowany z myślą o konkretnej grupie docelowych klientów.
- IMC musi zdefiniować potrzeby i cechy charakterystyczne tej grupy docelowej.
- Najprostszym sposobem jest zbadanie obecnych klientów za pomocą ankiet, wywiadów itp.
- Zintegrowany plan komunikacji marketingowej powinien zawsze opierać się na podejściu "outside-in", tzn. powinien być skoncentrowany na dogłębnej analizie klienta.

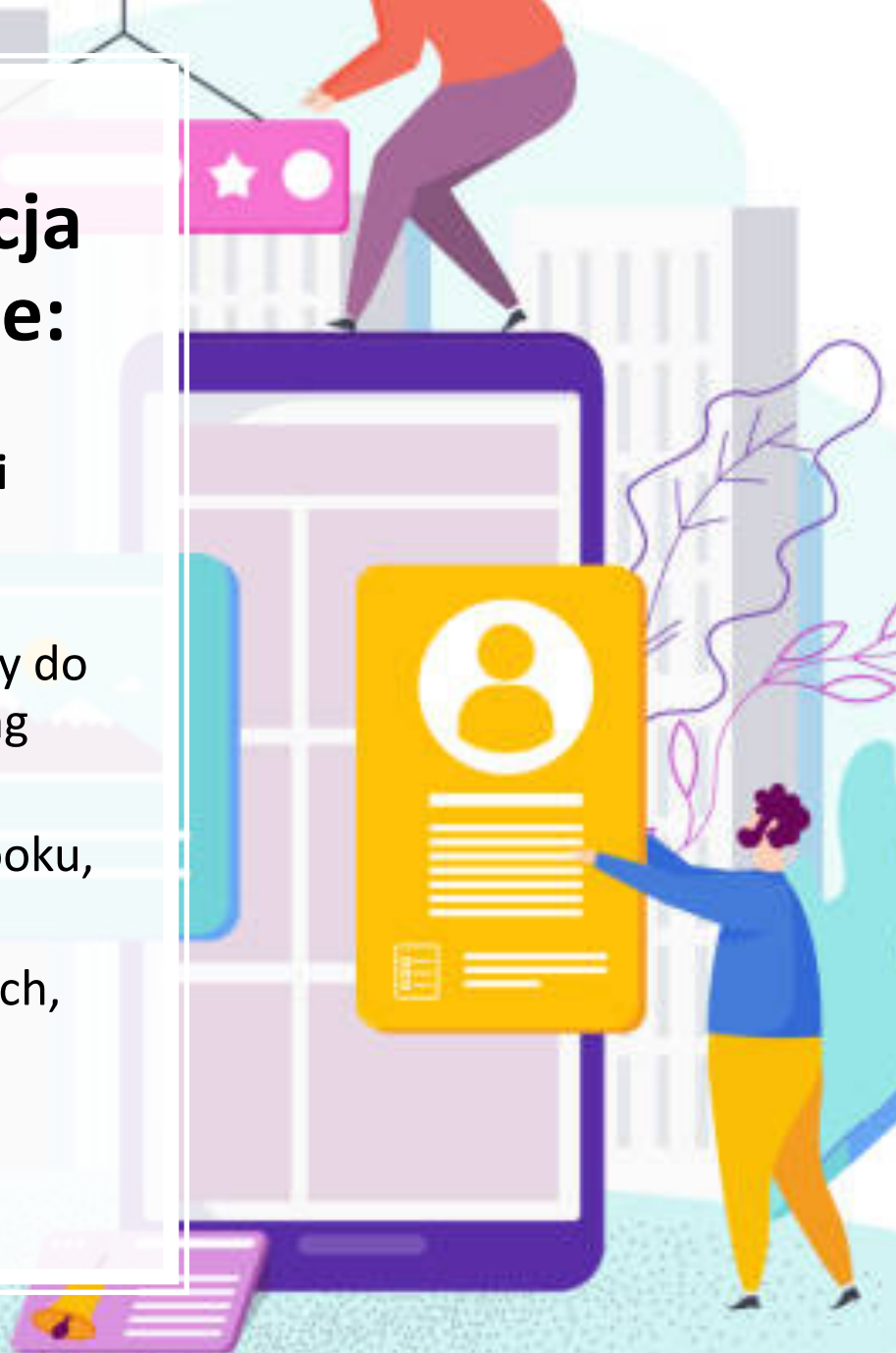


Zintegrowana komunikacja marketingowa w praktyce:

2. Określ kombinację środków komunikacji marketingowej

Komunikacja marketingowa to kombinacja kanałów, za pomocą których docieramy do potencjalnych klientów. Twój marketing mix może obejmować:

- reklamę online w AdWords, na Facebooku, itp,
- reklama offline w mediach drukowanych, na billboardach lub w telewizji,
- marketing bezpośredni,
- marketing treści,
- coroczna promocja wydarzeń.



Zintegrowana komunikacja marketingowa w praktyce:

3. Zdefiniuj elementy wydarzenia

Branding jest istotną częścią IMC. Obejmuje on dwa elementy.

Na najbardziej podstawowym poziomie branding polega na zapewnieniu spójnego wyglądu i wrażenia we wszystkich materiałach marketingowych online i offline, takich jak np:

- strona internetowa,
- aplikacje,
- platformy społecznościowe,
- materiały promocyjne,
- kampanie marketingu bezpośredniego,



Zintegrowana komunikacja marketingowa w praktyce:

4. Zdefiniuj mierniki sukcesu.

- Po podjęciu decyzji o zestawie działań promocyjnych dla zintegrowanego planu komunikacji marketingowej, należy również zaplanować odpowiedni zestaw mierników sukcesu dla wszystkich kanałów komunikacji.

Przykłady mierników:

- liczba wzmianek na różnych portalach i blogach,
- liczba wizyt na stronie internetowej,
- liczba odwiedzin strony internetowej dzięki udziałom w mediach społecznościowych,
- liczba sprzedanych biletów,

5. Wykonanie

- Kiedy plan procesu komunikacji marketingowej jest już gotowy, należy wdrożyć strategie marketingowe, zmierzyć sukces i w razie potrzeby zmodyfikować podejście.



Umiejętności interpersonalne niezbędne w sektorze MiCE

- Komunikacja,
- Dobra organizacja
- Podstawowa wiedza o wydarzeniach,
- Podejście ukierunkowane na klienta,
- Rozwiązywanie problemów,
- Wielozadaniowość,
- Kreatywność,
- Przywództwo,
- Praca pod presją



KOMUNIKACJA

- Cechą niezbędną jest umiejętność nawiązywania kontaktów i budowania relacji w krótkim czasie.
- Doskonałe umiejętności komunikacyjne, brak oporu przed rozmową z przedstawicielami kadry kierowniczej, uczestnikami imprezy, darczyńcami, sponsorami marki i oczywiście sprzedawcami.
- Silne umiejętności interpersonalne są niezbędne, aby mieć pewność, że wszyscy zaangażowani w wydarzenie rozumieją swoją rolę i wszystko przebiega bez zakłóceń.
- Należy również posiadać równie dobre umiejętności pisania, aby precyzyjnie przekazywać informacje, z pewnością siebie, szacunkiem i jasnością.
- Doskonały słuchacz, co pomaga zrozumieć potrzeby i życzenia klientów.



DOBRA ORGANIZACJA

- Oznacza to informowanie zespołu na bieżąco, przestrzeganie harmonogramów, budżetów i terminów, a także porządkowanie ważnych dokumentów i informacji.
- Dobrze przeprowadzona impreza nie jest dziełem przypadku.
- Wymaga dużych umiejętności organizacyjnych i dbałości o szczegóły - od planowania po analizę po zakończeniu imprezy.
- Należy pamiętać o najdrobniejszych szczegółach i być na bieżąco ze wszystkim - zawsze z uśmiechem.



PODSTAWOWA WIEDZA O WYDARZENIACH

- Zrozumienie, jak działają wydarzenia, jest ważną umiejętnością w planowaniu wydarzeń, należy wiedzieć, jak stworzyć plan imprezy, jak przeglądać umowy i analizować dane dotyczące imprezy.
- Należy także znać podstawy dotyczące zespołów muzycznych i DJ-ów, sprzętu audio-wideo, florystyki, dekoracji itp.
- Jest to praca artystyczna, która wymaga głębokiego zrozumienia, co jest realistyczne, a co nie.
- Umiejętności te wymagają nauki i praktyki, a nabywa się je z czasem.



PODEJŚCIE UKIERUNKOWANE NA KLIENTA

- Jednym z najtrudniejszych aspektów planowania imprez jest uszczęśliwianie klientów.
- Podsumowując: interesariusze, czy to klienci, czy kierownictwo wyższego szczebla, chcą czegoś, a twoim zadaniem jest sprawić, by to się spełniło.
- Aby zrobić to z wdziękiem, należy być bardzo zaangażowani w obsługę klientów.
- Nawet jeśli zadanie jest prawie niewykonalne, trzeba być uprzejmym przy udzielaniu odpowiedzi. Kiedy jesteś uprzejmy i ugodowy, rozwiewasz wszelkie obawy klienta.



ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

- Skuteczni organizatorzy potrafią rozwiązać każdy problem, zachowując zimną krew. Ich pomysłowość nie ogranicza się tylko do karteczek samoprzylepnych i agrahek.
- Potrafią szybko podjąć decyzję w obliczu nieprzewidzianych wyzwań - zachowując przy tym spokój.
- Potrafią utrzymać zaangażowanie publiczności, gdy główny mówca stoi w korku lub wyeliminować długie kolejki po lunch.
- Ta umiejętność planowania wydarzeń sprawia, że organizatorzy są zwinni, elastyczni i kreatywni.
- Kluczem jest ciągłe sprawdzanie, czy w planach nie ma dziur, i tworzenie planów awaryjnych na wypadek, gdyby sprawy przybrały zły obrót.



NEGOCJACJE I BUDŻETOWANIE

- Dla organizatorów imprez niezwykle ważna jest umiejętność negocjowania kontraktu ze sponsorem lub uzyskania najlepszej możliwej oferty podczas rezerwacji miejsca.
- Negocjowanie to sztuka, która wymaga przygotowania, taktu i pewności siebie.
- Budżetowanie wymaga przewidywania i śledzenia wydatków, a jednocześnie żonglowania fakturami, propozycjami i wydatkami.



WIELOZADANIOWOŚĆ

- Dla organizatorów wielozadaniowość nie jest opcją, ale niezbędną umiejętnością w planowaniu wydarzeń, która pozwala tworzyć niezapomniane wydarzenia.
- Trzeba żonglować wieloma zadaniami, takimi jak sprzedaż biletów, promocja wydarzenia, pozyskiwanie sponsorów i logistyka w dniu wydarzenia.
- Do tego dochodzi jeszcze konieczność planowania wielu wydarzeń jednocześnie.
- Jeśli masz zespół, możesz oddelegować część zadań, ale ostatecznie to do Ciebie należy dopilnowanie, aby nic nie umknęło uwadze.



KREATYWNOŚĆ

- Planowanie imprez to coś więcej niż tylko sporządzanie listy rzeczy do zrobienia. Aby wcielić wizję w życie, trzeba wykazać się kreatywnością.
- Bez względu na to, co mówią ludzie, kreatywności można się nauczyć i można ją rozwijać z czasem. Jest to niezbędna umiejętność planowania wydarzeń, która jest wymagana, aby nadać autentyczność i pasję każdemu wydarzeniu.
- Nawet jeśli podczas organizowanych wydarzeń nie ma zbyt wiele miejsca na innowacje i kreatywność, zawsze istnieje możliwość zrobienia czegoś inaczej, nawet jeśli ograniczeniem są wymagania klienta.
- Na przykład, można kreatywnie podejść do tematu wydarzenia, wybrać wyjątkowe miejsce lub zaprosić mówcę motywacyjnego.
- Kreatywnych pomysłów można szukać na blogach internetowych, w kanałach mediów społecznościowych lub u influencerów.



PRZYWÓDZTWO

- Bycie liderem jest niezbędną umiejętnością planowania dla każdego organizatora.
- Trzeba umieć współpracować z zespołem, aby bezbłędnie realizować wydarzenia.
- Chodzi tu o zaufanie, delegowanie zadań i doprowadzenie pracy do końca. Jeśli nie jesteś urodzonym liderem, umiejętność tę można rozwinąć z czasem.
- Nie musisz być ekstrawertykiem, aby być świetnym liderem.
- Twoja naturalna osobowość w połączeniu z pasją do planowania wydarzeń może pomóc Ci rozwinąć umiejętności przywódcze.



PASJA DO PLANOWANIA

- Choć może się to wydawać banalne i oczywiste, pasja może przyczynić się do sukcesu.
- Osoby, które odniosły sukces w planowaniu wydarzeń, w codziennej pracy wykazują się takimi cechami jak pasja i entuzjazm.
- Są zmotywowani i żyją po to, by poczuć dumę po zrealizowaniu wydarzenia, które naprawdę spodobało się ich gościom.



TECH SAVVY

- Jeszcze nie tak dawno temu technologia w branży eventowej była uważana za miły dodatek, ale nie była konieczna.
- Teraz już nie. Dziś rozwiązania technologiczne działają jak rozszerzony zespół planistów wydarzeń.
- Choć ogromna zmiana w podejściu do planowania wydarzeń nie wymaga od planistów znajomości rozwiązań technologicznych na wylot, ważne jest, aby byli gotowi nauczyć się, jak korzystać z rozwiązań technicznych i być na bieżąco z aktualnymi trendami w branży.



Jak negocjować ze sprzedawcami/dostawcami

- **Pewność siebie** - Pewność siebie bierze się po prostu z uznania, że Twoje pomysły i potrzeby są WARTÉ.
- **Otwarty umysł i elastyczność** - Większość ludzi przystępuje do negocjacji z góry założonymi poglądami na temat tego, o co mogą poprosić, a o co nie. To jest błąd.
- **Zachowanie „zimnej krwi”** - Najłatwiejszym sposobem na przegranie transakcji lub zniszczenie relacji jest złość lub zdenerwowanie. Zamiast tego postaraj się zrozumieć perspektywę lub punkt widzenia drugiej osoby.



Negocjacje z klientami

Negocjacje powinny przebiegać według ustalonego lub przyjętego przez negocjatorów toku.

Większość negocjacji przebiega według typowych etapów i faz, a mianowicie:

- przygotowanie się do negocjacji,
- rozpoczęcie negocjacji i przedstawienie wyjściowych argumentów,
- właściwe negocjacje, czyli przedstawienie kolejnych propozycji,
- zakończenie negocjacji.



Negocjacje z klientami

W skutecznej komunikacji podczas negocjacji ważne jest:

- jakim mówcą jest negocjator,
- co ma do przekazania,
- w jaki sposób przekazywane są informacje,
- jak docierają informacje.

Skuteczny nadawca musi być obiektywny, kompetentny i uczciwy. Argumenty muszą być dobierane do partnera. Dobry negocjator to także dobry słuchacz.



TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Balon próbny

- Techniki negocjacyjne, których podstawowym celem jest odkrycie rzeczywistego celu minimalnego drugiej strony, biorącej udział w negocjacjach.
- Można wśród nich wyodrębnić metodę szokującej oferty- technika ta ma za zadanie dostarczyć informacji do jak dużych ustępstw jest skłonna druga strona.
- Jest stosowana we wczesnej fazie negocjacji. Polega na przedstawieniu przeciwnikowi propozycji w jego odczuciu niedorzecznej i nie do przyjęcia (drastycznie zawyżonej lub zaniżonej).
- Metoda ma w założeniu sprawić, że przeciwnik zwątpi w swoje założenia negocjacyjne i zgodzi się na ustępstwa.

TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Rzekomy zwierzchnik

- Metoda nazywana również "bezlitosny partner", podczas negocjacji jedna ze stron udaje, że nie posiada pełnych uprawnień do ich prowadzenia ponieważ ostateczną decyzję podejmuje nieistniejący w rzeczywistości "zwierzchnik" (dyrektor, menedżer, komisja, zarząd) lub "partner" (wspólnik, udziałowiec).
- Technikę można zastosować nawet już po zakończeniu rozmów.
- Negocjator po zakończeniu rozmów kontaktuje się z fikcyjnym zwierzchnikiem i przekazuje drugiej stronie jego odmowę lub kolejne warunki.



TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Optyk z Brooklynu

- Technika może być zastosowana kiedy nieznane są minimalne i maksymalne cele (granice) przeciwnika.
- Negocjacji nie należy zaczynać od maksymalnej oferty ale stopniowo przedstawiać kolejne propozycje uważając na reakcje przeciwnika.



OPTYK Z BROOKLYNU- PRZYKŁAD

Przykładem jest rozmowa optyka z Brooklynu z klientem, który pyta o cenę okularów:

- "Szkła będą kosztowały 90 dolarów..."

Optyk czeka czy klient oburzy się; jeśli tego nie robi, dodaje:

- "Każde ze szkiele..."

Gdy klient nadal nie protestuje, optyk kontynuuje dorzucanie kosztów:

- "Oprawki, - następne 60 dolarów..."

Pauza, oczekiwanie na protest,

- "Jeśli wybierzemy podstawowy model..."

Pauza, oczekiwanie na protest,

- "Najnowszy model za 80 dolarów"

Pauza, oczekiwanie na protest,

- "Do tego dochodzi koszt osłony przeciwodblaskowej 40 dolarów"

Pauza, oczekiwanie na protest,

- "Jeśli mają być gotowe w ciągu 5 dni, to będzie kosztowało dodatkowe 35 dolarów".

TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Pusty portfel

- Dzięki tej technice możemy uzyskać dużo korzystniejsze oferty, dając przeciwnikowi do zrozumienia iż owszem uważamy jego ofertę za atrakcyjną, ale nasz budżet nie pozwala nam jednak na przystanie na daną propozycję.
- Tym samym zmuszamy w pewnym sensie drugą stronę na znalezienie sposobu wyjścia z patowej sytuacji i to teraz nasz przeciwnik musi się martwić by sprostać naszemu budżetowi.



TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Zdechła ryba

- metoda negocjacji polegająca na dodaniu do przedstawionych warunków żądania, które w rzeczywistości nie ma żadnego znaczenia, ale jest tak sformułowane aby przeciwnik zareagował na nie jak na zapach "zdechłej ryby" tzn. wyraził gwałtowny protest.
- Kolejnym krokiem jest wycofanie zaproponowanego żądania pod warunkiem ustępstw ze strony przeciwnika.



Budżetowanie wydatków

- Wybierz miejsce oraz oszacuj jego koszty, prawdopodobnie będzie to jeden z większych wydatków w budżecie.
- Wypisz wszystkie pozycje, które muszą zostać opłacone.
- Określ jaki masz budżet
- Rozeznaj się w cenach
- Zastanów się w sytuacji awaryjnej z czego byłbyś w stanie zrezygnować



Motywy zachowania się konsumentów

Motyw jest to potrzeba czy poczucie braku skłaniające nas do działania.

Termin motywacja odnosi się do zbioru wszystkich motywów.

Psychologowie badający motywację interesują się czterema podstawowymi kwestiami:

1. jakie są kierunki naszych działań?
2. co pobudza nas do podejmowania działań ukierunkowanych na określony cel?
3. jak intensywnie realizujemy te działania?
4. dlaczego jedni ludzie bardziej niż inni trwają przy swoich celach?



Motywy zachowania się konsumentów

Możemy mówić o motywacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Wewnętrzne czynniki motywujące tkwią w nas samych.

- Mamy wewnętrzną motywację do robienia czegoś, jeśli czynność ta sprawia nam przyjemność.

Zewnętrzne czynniki motywujące znajdują się poza nami.

- Mamy zewnętrzną motywację, jeśli robimy coś ze względu na nagrodę, jaką spodziewamy się uzyskać od innych. Ludzie działają bardziej twórczo, gdy mają wewnętrzną motywację do tego, co robią.



Bibliografia

- <https://onevoice.pl/komunikacja-marketingowa-i-obszary-jej-integracji/>
- <https://businessinsider.com.pl/finanse/czym-sa-umiejetnosci-interpersonalne-w-biznesie/2ty2kmz>
- [file:///C:/Users/Kamila/Downloads/3 A.Bajdak Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw.pdf](file:///C:/Users/Kamila/Downloads/3%20A.Bajdak%20Komunikacja%20marketingowa%20przedsiębiorstw.pdf)
- https://sbc.org.pl/Content/82386/SE_140.pdf
- <https://www.criminallyprolific.com/marketing-communications-strategy/>
- <https://www.cvent.com/en/blog/events/12-event-planning-skills-you-need-success>
- <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/5-good-negotiation-techniques/>
- <https://booklu.blog/how-to-negotiate-with-event-vendors/>
- [https://mfiles.pl/pl/index.php/Techniki negocjacyjne](https://mfiles.pl/pl/index.php/Techniki_negocjacyjne)