

## DIAGNOZA TALENTÓW I TRENING KOMPETENCJI – 40 godzin

### Opis

Wychowankowie pieczy zastępczej, dość często mają zaniżone poczucie własnej wartości oraz posiadają niewystarczające przekonanie o własnej skuteczności. Choć jest to pewna generalizacja, można pokusić się o założenie, że ci młodzi ludzie często po trudnych przejściach mają podejście do życia lekko pesymistyczne, z tendencją do myślenia w kategoriach problemów i z łatwością potrafią dostrzegać mankamenty otaczającej rzeczywistości. Przeprowadzenie diagnozy talentów oraz kontynuowanie pracy na ich mocnych stronach połączone z kształtowaniem i wzmacnianiem kompetencji społecznych może znacząco zmienić ich sposób myślenia o sobie i świecie, zwiększyć zdolność rozumienia innych ludzi oraz zwiększyć ich umiejętności adaptacyjne. W tej części projektu działania warsztatowe, prowadzone metodami aktywnymi, skoncentrowane są wokół poszerzania świadomości uczestników oraz budowania ich umiejętności społecznych odnośnie:

- identyfikowania swoich zasobów i talentów,
- wskazywania dominujących cech osobowości,
- jakości swojej samooceny i poczucia własnej wartości,
- identyfikowania swoich mocnych stron oraz obszarów do rozwoju,
- rozpoznawania preferencji i predyspozycji zawodowych,
- budowania poczucia skuteczności własnej,
- motywacji do zmian i wytrwałości w realizowaniu celów,
- kierowania się wartościami, potrzebami i możliwościami,
- wyznaczania sobie celów osobistych i zawodowych,
- zarządzania zmianą,
- inteligencji emocjonalnej i empatii,
- skutecznej komunikacji i zarządzania emocjami,
- radzenia sobie z konfliktami i rozwiązywania ich,
- współpracy w grupie i pożytkowania ról grupowych.

### Metody prowadzenia zajęć:

mini-wykład, case study, dyskusja grupowa, praca indywidualna i w parach, praca w małych grupach, odgrywanie scenek, brain storming.

### Stosowane pomoce dydaktyczne:

flipchart, papier do flipcharta, mazaki, rzutnik multimedialny, głośniki, laptop, kartki A4, kredki, długopisy, podkładki, materiały do kreatywnej pracy warsztatowej dostarczone przez trenera.

## Cele

1. Wzrost świadomości swoich mocnych stron i talentów.
2. Zwiększenie wiedzy o swoim charakterze i predyspozycjach.
3. Wzmocnienie poczucia własnej wartości i skuteczności oraz motywacji proaktywnej.
4. Budowanie wiedzy i kluczowych kompetencji społecznych takich jak:
  - stawianie celów i skuteczne realizowanie zadań,
  - zarządzanie swoją motywacją,
  - komunikowanie się z innymi i prezentowanie siebie,
  - projektowanie i wprowadzanie zmian w życiu,
  - zarządzanie stresem i emocjami,
  - radzenie sobie z konfliktami,
  - umiejętność współpracy i adaptacji.
5. Dostarczenie zbioru technik przydatnych w odnajdywaniu mocnych stron u siebie i u innych.
6. Zwiększanie efektywności w zakresie coachingowego stylu myślenia i działania oraz projektowania i wdrażania zmian.

## Program

Trening kompetencji oparty jest o pracę w ramach 9 modułów:

Moduł 1 : zasoby, mocne strony, talenty

Moduł 2: wartości, charakter i predyspozycje

Moduł 3 wartości, priorytety, cele i zadania

Moduł 4: motywacja do zmiany i wprowadzanie zmian

Moduł 5: potrzeby zawodowe i prywatne

Moduł 6: komunikacja w oparciu o potrzeby i empatię

Moduł 7: konflikty i radzenie sobie w trudnych rozmowach

Moduł 8: współpraca i podejście wygrany-wygrany

Moduł 9: podsumowanie i sesja wzmacniająca.

### **Moduł 1 : Zasoby, mocne strony, talenty**

Zadaniem tego modułu jest poszerzenie świadomości uczestników odnośnie szans oraz zagrożeń związanych z ich decyzjami zawodowymi oraz wyborem ścieżki kariery. Młodzi ludzie uczą się identyfikować swoje zasoby: fizyczne, intelektualne, emocjonalne, społeczne. Wzrasta ich umiejętność mówienia o swoich mocnych stronach i obszarach rozwojowych. Zdobywając wiedzę o sobie uczestnicy trenują też autoprezentację oraz aktywne słuchanie.

### **Mini analiza zasobów (załącznik 1.1)**

Analiza ta umożliwi zidentyfikowanie indywidualnych: predyspozycji, preferencji oraz talentów. Wykorzystując metaforyczną bajkę o „mnichu i ceglach” uczestnicy zauważają, że tak samo im, jak i innym, czasem zdarza się zaniżyć swoją wartość oraz umniejszać swoim

dokonaniom. W rezultacie są zachęceni do zmiany perspektywy, a dokładniej jej poszerzenia oraz przeramowania (reframing) umysłu z koncentracji na wadach i brakach na skupienie się na zaletach, pozytywach istniejących zasobach.

### Test mocnych stron opartych o talenty i wartości i omówienie

<http://www.viacharacter.org/www/>

Analiza testem pokazuje uczestnikom ich wartości oraz mocne strony zwane jako „strengths” - „siły”. Dzięki wiedzy z wcześniejszych warsztatów i wykorzystaniu na przykład następujących metod:

NARZĘDZIE SPP- MAPA-COACHING SZCZĘŚCIA (załącznik 0.2)

NARZĘDZIE LUX-COACHING KARIERY (załącznik 0.3)

STYLE KOMUNIKACJI- TEST DLA UCZESTNIKÓW (załącznik 0.5)

uczestnicy są już w stanie dużo łatwiej zauważać swoje mocne strony oraz prezentują siebie zdecydowanie odważniej i w bardziej pozytywny sposób.

### Wywoływanie pierwszego wrażenia i prezentacje siebie (załącznik 1.1.1)

W toku ćwiczeń wymagających stawania przed widownią, uczestnicy na tym etapie lepiej radzą sobie z reakcjami audytorium oraz własnymi ograniczeniami odnośnie występów publicznych. Dodatkowym wzmocnieniem jest dla nich wiedza, którą zdobywają w tym momencie odnośnie praw rządzących człowiekiem przy auto-prezentacji, co jest sytuacją czasem porównywaną przez psychologów do stresu na polu walki i spotkania twarzą w twarz z dzikim zwierzęciem jak np. lew. Uczestnicy dowiadują się o zasadach proksemiki, zasadach utrzymywania kontaktu z innymi oraz skutecznego prezentowania treści.

## **Moduł 2: Wartości, charakter i predyspozycje**

Młody człowiek czasem wydaje się żaglowcem, który czasem nie wie dokąd ma płynąć ani jaką ma moc w żaglach i zdolności manewrowe. Poznając swoje wartości i rozpoznając główne cechy charakteru (zamiennie tutaj dla uproszczenia nazywanego osobowością) uczestnik zdobywa wiedzę, która ułatwia mu w przyszłości podejmowanie decyzji o predyspozycjach, które chciałby rozwijać, mocnych stronach na których chce opierać karierę oraz swoich preferencjach, dzięki czemu będzie mu łatwiej „sterować” sobą w kierunku wyznawanych wartości.

### Mini-analiza wartości (załącznik 1.2)

W celu lepszego zrozumienia jakimi wartościami kierują się ludzie pożytkujemy w tym miejscu bajkę metaforyczną o „profesorze i kamieniach” z jednoczesnym odgrywaniem tej scenki. Dzięki wykorzystaniu rekwizytów uczestnicy widzą, że każdy z nas kieruje się w życiu wartościami nadrzędnymi i niepodważalnymi, za które wręcz „gotów jest pójść na wojnę”.

Jednocześnie uświadamiają sobie, że życie wypełnione jest mnóstwem mniejszych potrzeb i priorytetów, które czasem mogą zacierać nam obraz tego co naprawdę ważne i do czego należy dążyć.

Test charakteru/osobowości i omówienie <https://www.16personalities.com/pl>

Od początków dziejów ludzkości zawsze usiłowaliśmy jakoś samych siebie opisać, lub sklasyfikować, bo kiedy człowiek umie coś nazwać redukuje się jego lęk związany z nieznanym oraz wzrasta poczucie kontrolowalności „znanego”. Zaczynając od czterech temperamentów stworzonych przez starożytne cywilizacje – sangwinika, choleryka, melancholika i flegmatyka – do ostatnich osiągnięć w zakresie psychologii, ludzie niestrudzenie poszukiwali dobrego, niezawodnego sposobu na ukształtowanie jasno określonego modelu dla czegoś tak skomplikowanego i płynnego w swej naturze jak ludzka osobowość/charakter. Choć nadal jesteśmy dalecy od tego, to jednak współczesne modele wyjaśniają większość cech naszej osobowości i przewidują z dużym stopniem prawdopodobieństwa nasze zachowanie w konkretnych okolicznościach.

Model 16personalities.com ukazuje pięć aspektów osobowości, które w połączeniu, zdefiniują typ osobowości: **Umysł, Energię, Naturę, Taktykę i Identyfikację**. Każdy z tych aspektów powinien być widziany jako dwustronne kontinuum, z opcją neutralną w samym środku. Po zakończeniu testu uczestnik widzi procent, który jest po prostu wyznacznikiem siły jego preferencji i wskaże później główną kategorię w której się mieści.

## UMYSŁ

Ten aspekt wskazuje na to w jaki sposób przebiega nasza interakcja z innymi:

- jednostki introwertyczne (I) wolą zajęcia wykonywane w samotności, myślą zanim coś powiedzą, męczy ich interakcja społeczna;
- jednostki ekstrawertyczne (E) wolą zajęcia zespołowe, myślą w trakcie wypowiedzi i doładują swoje baterie poprzez interakcję społeczną.

## ENERGIA

Drugi aspekt określa sposób naszego postrzegania świata i przyswajania informacji:

- jednostki kierujące się intuicją (N) są obdarzone wyobraźnią, polegają na swojej intuicji, są pochłonięte pomysłami i koncentrują się na prawdopodobnych, przyszłych wydarzeniach;
- jednostki realistyczne (S) mocno stąpają po ziemi, polegają na swoich zmysłach, są pochłonięte sprawami praktycznymi i koncentrują się na przeszłości.

## NATURA

Ten aspekt określa sposób podejmowania przez nas decyzji i radzenie sobie z uczuciami:

- jednostki kierujące się logiką (T) są wymagające, kierują się intelektem, koncentrują się na obiektywizmie i racjonalizmie;
- jednostki kierujące się zasadami (F) są wrażliwe, idą za swoim sercem, koncentrują się na harmonii i współpracy.

### TAKTYKA

Ten aspekt odzwierciedla nasze podejście do pracy, planowanie i podejmowanie decyzji:

- jednostki działające w oparciu o plany (J) są osobami stanowczymi, wolą kierować się jasno sformułowanymi zasadami i wytycznymi, terminy wykonania pracy są dla nich świętością, poszukują odosobnienia;
- jednostki poszukujące (P) są świetnymi improwizatorami, wolą otwarte opcje, mają rozluźnione podejście do pracy, poszukują wolności.

### IDENTYFIKACJA

Ostatnim aspektem podtrzymującym wszystkie pozostałe jest identyfikacja i jest ona wskaźnikiem naszej pewności siebie dotyczącej umiejętności podejmowania decyzji:

- jednostki asertywne (-A) są stabilne emocjonalnie, spokojne, zrelaksowane, nie mają skłonności do zamartwiania się;
- jednostki czujne (-T), ostrożne i onieśmiałe, zwracają dużą uwagę na swój wizerunek, motywuje ich odnoszony sukces, są perfekcjonistami.

Z takich elementów składa się każdy z typów osobowości, dodatkowo te składowe różnie ze sobą współgrają w zależności od ich nasilenia. Można tu wyróżnić dwa poziomy systemy: – pierwszy (wewnętrzny), który definiuje nasze **Role**. Poziom ról określa nasze cele, zainteresowania i preferowane działania.

drugi (zewnętrzny), to nasze **Strategie**. Poziom strategii określa preferowane przez nas sposoby wykonywania zadań i osiągnięcia celów.

### Podstawy networkingu i sesja prezentowania siebie (załącznik 1.2.1)

Nawiązywanie skutecznych relacji pomaga w osiągnięciu celów indywidualnych jak i biznesowych. Rozwijanie tej umiejętności jak i współpracy, kreatywności i poszukiwania rozwiązań uznane zostało przez Europejskie Forum Gospodarcze za inwestycję w najważniejsze kompetencje przyszłości. Sietiowanie to zdolność do nawiązywania, podtrzymywania i rozwijania kontaktów z korzyścią dla wszystkich zaangażowanych stron. Podczas typowych spotkań networkingowych uczestnicy mają 90' sekund na

zaprezentowanie siebie, tego co mogą dać innym i tego co jest im potrzebne, w czym inni mogliby im pomóc. Przygotowanie takiego komunikatu podobne jest do pracy nad elevator speech (wypowiedzią windową) w której jak najwięcej umożliwiamy poznanie siebie pod kątem celu który chcemy zrealizować ze spotkanym rozmówcą. Treściwe przedstawienie siebie słowami wymaga jeszcze umiejętności przybrania właściwej postawy, dlatego oprócz pracy z tekstem „mini-wystąpienia” uczestnicy przechodzą casting autoprezentacji przed publicznością oraz poddawani są sesji pozytywnego feedbacku (informacji zwrotnej) co uczy ich formułowania opinii bazujących na faktach i doceniania mocnych stron.

### **Moduł 3: Wartości, priorytety, cele i zadania**

By dołynąć gdziekolwiek, dobry żeglarz musi znać łódź na której płynie, tak jak człowiek idący przez życie musi znać swoje wartości. Jednakże dopiero wyznaczenie portu do którego chcemy wyruszyć w rejs, gwarantuje nam kierunek płynięcia. Podobnie jest z ludźmi, którzy mogą realizować wszelakie cele i zadania jednak najlepiej by były one ułożone względem wyznaczonej wcześniej wizji, która strategicznie rozłożona jest na cele: krótko, średnio i długoterminowe. Można pokusić się o stwierdzenie, że „sukces- to marzenie ubrane w cel.” Dlatego ten moduł uczy młodych ludzi wyznaczania celów oraz nadawania im hierarchii ważności względem ich osobistych potrzeb i możliwości oraz w stosunku do wyznaczonych celów nadrzędnych i aspiracji.

#### **Macierz wartości (załącznik 1.3)**

Narzędzie to umożliwia usystematyzowanie zdobytej dotychczas wiedzy o wyznawanych przez uczestnika wartościach oraz wyznaczenie celów rozwojowych w oparciu o wartości kardynalne. Pomocne w tej technice coachingowego kreowania zmian i ulepszeń są pytania pomocnicze zawarte na arkuszu, które sondują i pogłębiają autorefleksję. Wskazują one też obszary do wzmocnienia i zachęcają uzupełniającego arkusz do wyznaczania celów operacyjnych, które są mierzalne i wykonalne w najbliższym czasie. Narzędzie to umożliwia przechodzenie od ogółu do szczegółu oraz od abstrakcyjnych wskazówek do konkretnych rozwiązań.

#### **Koło życia (załącznik 1.4)**

Każdy z nas funkcjonuje na różnych polach i w różnych rolach. Czasem przyglądając się naszej codzienności z „lotu ptaka” możemy zdziwić się jak wiele funkcji pełniemy danego dnia i w ilu sferach życia przychodzi się nam realizować. Ćwiczenie to zachęca uzupełniającego do samodzielnej analizy lub pogłębionej refleksji z drugą osobą. Przyglądamy się w nim sferom życia w jakich funkcjonujemy na co dzień i skalujemy naszą satysfakcję z ich wypełniania. Wszystko to służy następnie wyznaczaniu celów, dzięki którym możemy pierwotnie poprawić

naszą jakość funkcjonowania w tych obszarach i co wtórnie przyczynia się do wzrostu naszego zadowolenia z życia na wszystkich jego polach.

#### **Moduł 4: Motywacja do zmiany i wprowadzanie zmian**

Według słownika jest to: stan gotowości do podjęcia określonego działania, wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określający podłoże zachowań i ich zmian. W praktyce proces motywacyjny możemy podzielić na następujące etapy:

- wzbudzanie energii;
- ukierunkowywanie wysiłku na cel;
- selektywność uwagi w stosunku do bodźców – zwiększenie wrażliwości na bodźce istotne;
- zorganizowanie reakcji w zintegrowany wzorzec;
- kontynuowanie czynności, dopóki warunki, które ją zapoczątkowały nie ulegną zmianie pobudzenie emocjonalne – uczucia dodatnie (w przypadku realizacji zamierzeń) lub ujemne (w przypadku niespełnienia).

Wśród młodych ludzi, którzy poszukują swojej tożsamości i nie są pewni swojej wartości proces motywacyjny może napotykać na trudności na każdym jego etapie. Dlatego tak ważnym jest nauczenie uczestników praw rządzących motywacją oraz sposobów radzenia sobie z utrudnieniami i stymulowania swojej gotowości do podejmowania działania.

#### Dyskurs motywacyjny Pantalona (załącznik 1.5)

Michael Pantalon, jest autorem książki „Motywacja”, w której przekonuje nas, że wystarczy raptem 7 minut, by się zmotywować do działania przy pomocy tzw. **Motywacji Błyskawicznej**. Jak sam pisze „Motywacja błyskawiczna to szybka i efektywna technika, która sprawia, że ludzie podejmują działanie zachęteni do odnalezienia w sobie powodów do tego działania. Polega ona na zadaniu 6 prostych pytań, które inspirują adresata do sięgnięcia w głąb siebie i uświadomienia sobie, dlaczego chce podjąć się jakiegoś zadania”. Wykorzystując wiedzę i doświadczenie tego autora i bazując na wykształconych już w uczestnikach umiejętnościach self-coachingowych każdy otrzymuje arkusz do pracy indywidualnej lub w parach. W tym ćwiczeniu nad świadomym wyznaczaniem celów indywidualnych finalnym zadaniem uczestnika jest wyznaczenie pierwszych kroków możliwych do realizacji od zaraz.

#### Słowa blokujące i ułatwiające zmianę (załącznik 1.6)

Samodzielne wprowadzanie zmian w życie wiąże się z wysoką samoświadomością oraz determinacją w dążeniu do celu. Uczestnicy projektu jak każdy z nas nieustannie toczą w swoich głowach monologi wewnętrzne. Ich siła oddziaływania może dodawać im wiary i siły lub podcinać skrzydła. Przyjrzenie się kształtom naszych myśli czasem determinuje naszą porażkę lub sukces. Istnieją neurolingwistycznie i empirycznie zidentyfikowane słowa „klucze” umysłowe, których stosowanie w naszych rozmowach ze sobą jest dużo bardziej

korzystne dla naszego samopoczucia i efektywności. Arkusz tych słów i zadanie związane ze zamianą takich komunikatów niekorzystnych na sprzyjające rozwojowi stanowi sedno tego ćwiczenia.

Przekonania ograniczające i wzmacniające - ręka RTZ (Racjonalnej Terapii Zachowań)  
(załącznik 1.7)

Racjonalna Terapia Zachowania powstała już ponad 40 lat temu na gruncie terapii poznawczo-behawioralnej. Jej autorem jest Maxie C. Maultsby jr. Zasadniczym założeniem Racjonalnej Terapii Zachowania jest stwierdzenie „Istoty ludzkie niepokojone są nie przez rzeczy, ale przez własne spojrzenie, jakie na nie mają.” Fakty same z siebie nie są ani dobre ani złe, niepokojące czy uspokajające. To nasze przekonania i reakcje na nie powodują, że fakty sprawiają wrażenie złych czy dobrych, wesołych czy smutnych. Oznacza to wprost, że nasze odczucia emocjonalne, to jak się czujemy, zależy od myśli jakie mamy na temat tego co widzimy lub spostrzegamy.

Podstawowym modelem, na którym opiera się RTZ jest model ABCD emocji. Zgodnie z nim reagujemy, działamy wg. określonego z góry schematu, który wygląda następująco:

*a- sytuacja okiem obserwatora*

*b- myśli i przekonania*

*c- emocje*

*d- zachowanie*

*Młodzi ludzie wychowywani poza systemem rodzinnym gwarantującym stabilizację i bezpieczeństwo związane z przewidywalnością potrzebują RTZ, ponieważ dzięki niemu:*

- możemy wyposażyć siebie w umiejętność radzenia sobie z lękiem, stresem, fobią, niezdrowymi przekonaniem na temat siebie.
- możemy nauczyć się stania się swoim osobistym, prywatnym coachem i terapeutą.
- Poznając i stosując RTZ, możemy wyzwolić się od negatywnych myśli i przekonań, dzięki czemu łatwiej i pewniej jesteśmy w stanie kroczyć przez życie i osiągać cele.

Alternatywny test na zidentyfikowanie mentalnych sabotażystów

<https://www.positiveintelligence.com/>

Pozytywna inteligencja opiera się na bestsellerowej książce Shirzada Chamine "New York Times", wykładach ze Stanford i przełomowej pracy badawczej z setkami prezesów i ich zespołów wykonawczych. Dzięki większemu panowaniu nad własnym umysłem możemy zmierzyć się z największymi wyzwaniami ze spokojem, klarownością, kreatywnością i działaniem skoncentrowanym na laserze. Nasz umysł może być naszym najlepszym przyjacielem, ale jest także naszym najgorszym wrogiem. PQ® to iloraz inteligencji

pozytywnej to odsetek czasu, w którym umysł służy nam w przeciwieństwie do sabotowania naszych celów. PQ wskazuje, jaką mamy władzę nad własnym umysłem. Badania wykazały, że jest to największy predyktor tego, jak odniesimy sukces i jak się spełnisz i będziesz szczęśliwy, gdy poczujesz się po drodze.

Sabotażyści mentalni to nasi niewidzialni agenci destrukcji. Stanowią oni automatyczne nawyki umysłowe naszego mózgu, ograniczając przekonania i założenia dotyczące radzenia sobie z wyzwaniami życia. Są wśród nich: **Sędzia, Kontroler, Unikacz, Ofiara, Hiper-racjonalny, Super-czujny, Niestrudzony, Zadowolacz**. Sabotażyści wywołują stres, demotywowację i negatywne uczucia. Dzięki uczeniu się jak sprostać im jako wyzwaniom aktywujemy inny region mózgu, który działa znacznie lepiej, wytwarzając pozytywne uczucia, takie jak ciekawość, empatia, kreatywność i spokój, z naciskiem na działanie.

### **Moduł 5: potrzeby zawodowe i prywatne**

Nie potrafiąc nazwać i uszanować naszych potrzeb zarówno osobistych jak i biznesowych, pomimo wysokich kompetencji i wiedzy potrafimy jako ludzie zagubić się na ścieżkach kariery oraz w wyborach życiowych i relacjach społecznych. Najczęściej nie kontrolujemy naszych emocji dlatego, że jakaś nasza potrzeba, wartość lub możliwość jest naruszana lub zablokowana. Potrafiąc je identyfikować, właściwie etykietkować i komunikować innym jesteśmy w stanie zapobiec wielu konfliktom i zapewnić sobie spokojny rozwój.

#### Test kotwice kariery E. Scheina i omówienie wyników (załącznik 1.8)

Wg Edgara Schein`a psychologa i badacza kultury organizacji każdy z nas ma tzw. „kotwice”, czyli kluczowe wartości, które wpływają na naszą motywację. Bez nich usychamy i wypalamy się. Zrobienie testu umożliwi przekonanie się co nas motywuje, a w związku z tym o co warto zadbać w pracy. E. Schein wyróżnił tzw. „kotwice kariery”, określające czego dana osoba pragnie i oczekuje w pracy. Są to uwarunkowania stałe i służą jako określenie ukierunkowań kariery zawodowej.

**Ukierunkowanie techniczno-funkcjonalne** - osoby z tym ukierunkowaniem rzadko aplikują na stanowiska kierownicze, jednak cenią sobie profesjonalizm i możliwość poznawania innych profesjonalistów w dziedzinie, w której czują się najlepiej.

**Ukierunkowanie na zarządzanie** - ludzie o takim ukierunkowaniu wykazują zdolności przywódcze, umiejętność manipulacji, talenty analityczne. Cechuje ich również zrównowazenie emocjonalne. Najczęściej poszukują oni pracy rozwojowej, gdzie częste awanse prowadzą do stanowisk o wyższej odpowiedzialności, ale także większych możliwościach.

**Ukierunkowanie na autonomię i niezależność** - droga zawodowa tych ludzi nastawiona jest na niezależność. Unikają pracy w organizacji, która narzuca dużo ograniczeń. Nie są zainteresowani awansami, chyba że prowadzą one do większej autonomii.

Ukierunkowanie na styl życia - jest to model rozwoju kariery, który uzależnia życie zawodowe od życia osobistego. Potrzeby danej osoby dotyczą najczęściej elastyczności czasu pracy, mobilności oraz dużych oczekiwań odnośnie czasu wolnego.

**Ukierunkowanie na wyzwania** - wzmacnianie oraz poszerzanie zakresu wiedzy dotyczącej prowadzenia walki konkurencyjnej to jedyne warze poświęcenia zajęcie dla osób z takim ukierunkowaniem. Są nastawieni na grę wszystko albo nic; pojawiające się problemy jest dla nich motorem do działania.

**Ukierunkowanie na bezpieczeństwo i stabilność** - taki pracownik wybiera pracę, gdzie wymagania są jasne a wyniki łatwe do przewidzenia. Bardzo często osoby te postrzegane są jako pozbawione ambicji, ze względu na ostrożne dążenie do awansu bądź w przypadku zmiany pracy - wybór podobnego stanowiska.

**Ukierunkowanie na poświęcenie dla idei** - wiara ideom oraz ich realizacja są dla tych osób ważniejsze niż ich kompetencje. Nie przywiązują większej wagi do stawki płacy, natomiast skupiają się na wcielaniu w życie zawodowe swoich racji i przekonań. Bardzo często udzielają się jako wolontariusze bądź angażują w działalność organizacji charytatywnych.

**Ukierunkowanie twórcze** - ich siłą napędową jest wprowadzenie do życia innych czegoś nowego, tworzenia i udoskonalania. Są to osoby przekonane o własnych możliwościach, potencjale i sile. Dążą do wolności, władzy oraz uznania publicznego.

### Gwiazda Ericksona (załącznik 1.9)

Milton Erickson, jeden z najwybitniejszych psychoterapeutów minionego wieku, zostawił po sobie między innymi pięć zasad nawiązywania skutecznych relacji z ludźmi oraz rozwijania głębszego rozumienia siebie oraz zachowań innych ludzi. Uczestnicy poznają te 5 zasad i zastanawiamy się wspólnie nad konsekwencjami ich stosowania w praktyce identyfikując korzyści wynikające ze świadomego pielęgnowania tych założeń w umyśle.

Zasada 1 Ludzie są w porządku tacy, jakimi są.

Zasada 2 Ludzie już posiadają zasoby, aby zdobyć to, czego pragną.

Zasada 3 Ludzie zawsze dokonują najlepszych możliwych dla nich wyborów na dany moment.

Zasada 4 Za każdym zachowaniem stoi pozytywna intencja.

Zasada 5 Zmiana jest nieuchronna.

## **Moduł 6: Komunikacja w oparciu o potrzeby i empatię**

### Akcja komunikacja (załącznik 1.10)

To ćwiczenie jednocześnie angażujące każdego z członków grupy i pokazujące uczestnikom, jak bardzo często nie słuchamy chociaż słyszymy. Jednocześnie pokazuje nam ono jak bardzo zadaniowi jesteśmy oraz jak mało uważni na szczegóły. Uczestnicy otrzymują arkusz instruujący ich o zadaniach do wykonania, a wnioski wyciągane są na bazie obserwacji z rzeczywistości odbytego procesu.

### Komunikacja empatyczna - NVC język szakala i żyrafy (załącznik 1.11)

Autorem NVC- Non Violent Communication jest psycholog Marshalla Rosenberg, który napisał książkę „Porozumienie bez przemocy”. Główną ideą myśli Rosenberga jest taki sposób komunikowania się, który pozwala nam zachować człowieczeństwo nawet w niesprzyjających okolicznościach – np. gdy ktoś nas obrazi czy zlekceważy lub jesteśmy bardzo zdenerwowani. Symbolem NVC jest żyrafa (stąd kolejna nazwa NVC – język żyrafy) – sympatyczne zwierzę, które ma największe serce spośród wszystkich ssaków lądowych. Przeciwstawia się jej szakala, który symbolizuje odmienny styl komunikacji – zawierający krytykę, osąd i agresję. Każdy z nas stosuje oba te języki a uczestnicy będą uczyli się je identyfikować oraz przekształcać w zależności od potrzeb.

### Prośby a uczucia (załącznik 1.12)

W modelach negocjacji, radzenia sobie ze stresem, skutecznej komunikacji oraz efektywnej współpracy podkreśla się znaczenie samoświadomości emocji oraz potrzeb własnych i innych ludzi. Bardzo często jednak próbując nazwać to co się z nami dzieje i do czego dążymy mylimy nasze obserwacje z opiniami oraz nasze sądy subiektywne z obiektywnymi faktami. Ćwiczenie to uczy odróżniania faktów od opinii oraz identyfikowania potrzeb i nazywania emocji.

### Model FUKO - czy wysłuchasz mnie jak wysłucham ciebie? (załącznik 1.13)

Informacja zwrotna, czyli inaczej „feedback” to najprościej mówiąc reakcja słowna jednej osoby w stosunku do drugiej osoby, mająca na celu zwrócenie uwagi na jakąś kwestię. Udzielać takiego przekazu możemy sobie zarówno w empatyczny i merytoryczny sposób jak i atakując kogoś personalnie i bezzasadnie. Model FUKO oraz jego rozwinięcie **Z-FUKO-PZK** pokazują uczestnikom projektu o co warto zadbać chcąc przekazać komuś ważną informację, tak by służyła ona dalszej współpracy i budowała wzajemną relację zamiast niszczenia szans na porozumienie.

### **Moduł 7: Konflikty i radzenie sobie w trudnych rozmowach**

Niektórzy ludzie traktują konflikt jako porażkę i coś nieoczywistego. Tymczasem nieporozumienia są wpisane w komunikację między ludźmi i tylko od nas zależy jak poradzimy sobie z rozbieżnościami i różnicami. Uczestnicy projektu wymagają wsparcia w rozwijaniu ich umiejętności zarządzania emocjami oraz prowadzenia trudnych rozmów w sposób konstruktywny.

Kryteria wyróżniania stylu prowadzenia negocjacji są bardzo rozmaite, opierają się bowiem zarówno na tematyce rozmów jak i na charakterystyce formalnych aspektów działań, a więc sposobów postępowania. Najbardziej popularny podział zaproponowali Fisher i Ury w swej pracy „Dochdząc do tak” (PWE, 1990). Wyróżniają oni trzy główne style: miękki, twardy i

rzeczowy. W tej części warsztatu kompetencji młodzi ludzie poznają podstawy negocjacji, identyfikują swój styl rozwiązywania konfliktów oraz uczą się prowadzić rozmowy według modelu Harvardzkiego.

#### Test 5 stylów negocjowania/ rozwiązywania konfliktów i omówienie (załącznik 1.14)

Test Thomasa-Kilmana ma umożliwić uczestnikom wzrost wiedzy o sobie i o prowadzeniu trudnych rozmów z głębokim zrozumieniem reakcji swoich i innych osób. Stanowi on zestaw 30 pytań ułożonych w pary, z których należy wybrać jedną odpowiedź, która najlepiej opisuje postawę w sytuacji konfliktowej. Celem testu Thomasa-Kilmana jest zbadanie postaw ludzi w wyżej wymienionych sytuacjach. Wyznacznikiem są dwie podstawowe cechy takie jak asertywność i kooperacyjność. Test Thomasa-Kilmanna jest testem wynikowym, ponieważ wymaga analizy i opracowania danych w przeciwieństwie do testów standardowych, które mają na celu jedynie dostarczenie informacji. Wyróżniamy pięć typów reakcji podmiotu wyznaczających style rozwiązywania sytuacji konfliktowych:

Reakcja współdziałania (współpracy) - przy wysokiej asertywności i wysokiej kooperacyjności. Podmiot stwarza taką sytuację by realizować własne cele w imię własnych interesów.

Reakcja rywalizacji (konkurowanie) - przy wysokiej asertywności i niskiej kooperacyjności. Podmiot dominuje, czyli konflikt rozstrzyga na swoją korzyść.

Reakcja akomodacyjna (dostosowywania się)- przy niskiej asertywności i wysokiej kooperacyjności. Podmiot dąży do współpracy, akceptuje poglądy drugiej osoby, rekonstruuje własne poglądy.

Reakcja unikania- przy niskiej asertywności i niskiej kooperacyjności. Podmiot wycofuje się z konfliktu, staje się wobec niego obojętny.

Reakcja kompromisowa- przy średniej asertywności i średniej kooperacyjności. Podmiot potrafi zrezygnować z części swoich korzyści, jednocześnie stara się je odnieść.

#### Harwardzkie sposoby prowadzenia trudnych rozmów (załącznik 1.15)

W 1979 roku autorzy książki „Dochodząc do TAK” Roger Fisher, William Ury wraz z Bruceem Pattonem założyli Harvardzki Projekt Negocjacyjny (Harvard Negotiation Project – HNP). Misją jego była praca nad poprawą teorii i praktyki negocjacji i rozwiązywania sporów. Wyzaczył on trendy do dziś obecne we współczesnych podejściach do negocjacji, które aby mogło okazać się pomocne dla uczestników rozmów, musi uwzględnić szereg dylematów, wobec których stajemy przystępując do rozmów. Przed spotkaniem należy przygotować się w 4 aspektach:

Co jest zasadniczym celem negocjacji: porozumienie, kompromis czy zwycięstwo - wykazanie swojej przewagi?

Czy drugą stronę traktujemy jako partnera czy przeciwnika?

Przyjąć miękki czy twardy styl negocjowania?

Być szczerym i otwartym czy manipulować rozmówcą ukrywając przed nim jak najwięcej informacji?

Czy drugiej stronie powinniśmy ufać czy nie?

Istotą odpowiedzi, jaką na powyższe pytania proponują współcześni badacze jest stwierdzenie, że negocjacje nie powinny być terenem ścierania się i walki stron, lecz próbą wspólnego rozwiązania problemów. Należy sobie uświadomić, że niekoniecznie nasz sukces musi oznaczać porażkę innych (i odwrotnie), lecz że możliwe jest doprowadzenie do sytuacji obopólnej wygranej - wyniku satysfakcjonującego zaangażowane strony. Przyjęcie takiego kooperacyjnego modelu pociąga za sobą konieczność traktowania przedstawicieli drugiej strony jako partnerów. Natomiast trzymanie się 4-rech zasad „harwardzkiego” negocjowania sprzyja utrzymywaniu pozytywnej atmosfery oraz pozytywnych rezultatów dla obu stron. Uczestnicy poznają 4 zasady „złoty negocjacji” oraz ćwiczą je w praktyce.

### **Moduł 8: Współpraca i podejście wygrany-wygrany**

Współpraca jest to zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi. Oznacza ona umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów. Umiejętność ta stanowi jeden z wyróżników kompetencji społecznych, które warunkują jakość relacji z innymi ludźmi. Współpraca i współdziałanie prowadzą do tworzenia wewnętrznych więzi wśród członków

grupy, jak też rodzą ich poczucie tożsamości z zespołem, co zapewnia trwanie i sprawne funkcjonowanie tego zespołu na rzecz osiągania wspólnych celów jego członków.

Synergia jaką możemy osiągać w dobrze skomponowanych zespołach sprawia, że suma wkładu wszystkich członków zespołu w rezultacie daje wynik przewyższający ten wkład.

#### **Negocjacje wygrany-wygrany (załącznik 1.16)**

Negocjacje w stylu „wygrany-wygrany” polegają na nastawieniu się na wspólne rozwiązywanie problemu. Dzięki takiej postawie minimalizujemy wzajemne straty a maksymalizujemy korzyści po obu stronach budując platformę do dalszej długotrwałej współpracy opartej na zaufaniu. Więcej czasu poświęca się tutaj, w porównaniu z „klasycznymi” negocjacjami na analizę różnych aspektów problemu (rozumianego jako wspólna sprawa), a mniej na przygotowanie sił i ataku. Strony ustępują, aby utrzymać pozytywną atmosferę rozmów, nie lekceważą rozmówcy i nie podkreślają swojej przewagi. Głównym założeniem jest zaufanie do drugiej strony oraz unikanie nerwowej atmosfery wzajemnych pułapek i podchodów. Angażujące całą grupę ćwiczenie na negocjacje pozytywne, jego przebieg jak i wynik w praktyce pokazują wartość wybranej taktyki i rezultaty przyjmowanych strategii.

### Budujemy najwyższą wieżę z klocków

Grupa podzielona jest na zespoły, które dostają jeden rodzaj materiałów do budowy wieży: słomki/karty/klocki w tej samej ilości. Zadaniem zespołów jest jak najskuteczniejsze zbudowanie jak najwyższej, samodzielnie stojącej wieży. W grupach jest minimum 4 osoby.

Po zakończeniu czasu 2 minut zespoły przerywają pracę, wieże są mierzone i wyłaniany jest zwycięski zespół. Symboliczne nagrody „cukierkowe orderzy za pierwsze miejsce” rozdawane są jednak wszystkim uczestnikom i w tym momencie przedstawiony im zostaje prawdziwy cel ćwiczenia czyli refleksja nad współpracą i komunikacją w zespole.

Trener prowadzący zachęca wszystkich do dyskusji w temacie: co pomaga współpracować, co może utrudniać współpracę, dlaczego jeden zespół zwyciężył, jakie naturalne role zespołowe wyłoniły się wśród uczestników?

### Test na role grupowe/zespołowe i omówienie (załącznik 1.17)

Wypełnienie i analiza testu służy rozwijaniu świadomości własnej podczas funkcjonowania w grupie rówieśniczej lub zadaniowej. Dr Meredith Belbin ze swoimi współpracownikami, przez dziewięć lat badali zachowania menedżerów z całego świata. W Henley Management College, gdzie przeprowadzono szereg „gier menedżerskich”. Ich uczestnicy zostali najpierw poddani szeregowi testów psychometrycznych, a następnie przydzieleni do różnych zespołów. Podczas rozgrywek oceniano ich zachowania oraz profile psychologiczne. W wyniku tych badań, dr Belbin i jego zespół, byli w stanie pogrupować pewne typowe zachowania, a następnie dopasować do poszczególnych typów ludzi. Tak właśnie zaczęła się Teoria Ról w Zespole (Team Role Theory), która zrewolucjonizowała podejście do współpracy w zespole. Podczas badań w Henley Management College, jedne zespoły świetnie radziły sobie z zadaniami, a innym szło to znacznie gorzej.

Okazało się, że nie tylko wykształcenie i umiejętności ale również typ osobowości (a zatem preferowane role zespołowe) mają wpływ na efektywność zespołów roboczych. Nie wystarczy skomponować zespół z ludzi „odpowiednich” (dobre wykształcenie, wiedza, umiejętności, doświadczenie, etc), należy zadbać również, aby byli oni „dopasowani” (mieli odpowiednią charakterystykę osobową i preferowane role) do zadania, które mają wykonywać.

Sztuką jest, zatem takie dobranie kandydatów do pracy, indywidualnej i zespołowej, aby byli oni jak najbardziej „dopasowani” do swoich stanowisk lub ról w zespole.

Każda z ról niesie ze sobą silne i słabe strony – to całkowicie naturalne. Dlatego też zespół powinien być skomponowany z różnych typów ludzi. Wtedy podejście do zadań jest najpełniejsze i szanse powodzenia największe. Pozostaje jednak problem komunikowania się tak różnych osobowości. Jedynym rozwiązaniem jest wyedukować członków zespołu w opisanych powyżej zagadnieniach.

Według Belbina w każdej grupie powinny się znaleźć osoby, którym nie brakuje pomysłowości, a przy tym radzą sobie z rozwiązywaniem trudnych sytuacji. Musi być też ktoś, kto łatwo nawiązuje kontakty i jest dobrym negocjatorem. Kolejna osoba powinna pokierować pracą wszystkich i wydawać polecenia. Każdy zespół powinien składać się zarówno z ludzi dynamicznych i otwartych, jak i tych, którym zależy przede wszystkim na szczegółowym przestrzeganiu wyznaczonego planu.

By właściwie skomponować zespół, można posłużyć się m.in. testami komputerowymi, które sprawdzają pracowników pod kątem ról, jakie będą oni odgrywać w zespole. Dzięki uzyskanym wynikom testów można z dużym prawdopodobieństwem określić stopień dopasowania kandydata do zadań, które chce mu się przypisać w danej grupie. Role zespołowe/grupowe, to: „indywidualne tendencje do pewnych zachowań, sposobów współpracy oraz budowania relacji z innymi.” Belbin podzielił osoby, które warto mieć w zespole na 8/9 typów:

**Naturalny lider** – sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele.

**Człowiek akcji** – kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalaniu celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej.

**Praktyczny organizator** – zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny.

**Siewca (człowiek idei)** – wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji.

**Człowiek kontaktów** – bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje.

**Sędzia** – analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji.

**Człowiek grupy** – wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu.

**Perfekcjonista** – nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które

nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu. Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.

**Rola specjalisty** - Meredith Belbin w jednej ze swych ostatnich prac zaproponował rozpatrzenie jeszcze jednej konstruktywnej roli grupowej – rolę Specjalisty.

### **Moduł 9: Podsumowanie i sesja wzmacniająca**

Zadaniem tej części projektu jest wyposażenie uczestników w narzędzia ułatwiające budowanie pozytywnych relacji ze sobą jak i z innymi ludźmi. Sesja ta służy również samowzmocnieniu ich kompetencji oraz wzmocnieniu ich przekonania o własnej skuteczności, wartości i mocnych stronach.

#### Quizowe podsumowanie zdobytej wiedzy

Trener dzieli grupę na kilka zespołów. Wykorzystując dane dotychczas uczestnikom w 8 modułach materiały informacyjne trener przygotowuje 8 kopert z pociętymi fragmentami najważniejszych z poruszanych zagadnień. Zadaniem uczestników jest ułożenie zawartości kopert w sensowne całości. Po wykonaniu tego zadania grupy prezentują raz jeszcze zdobytą i utrwaloną już wiedzę.

#### Analiza kompetencji społecznych - na zakończenie projektu (załącznik 0.0)

Badanie to skoncentrowane jest na trzech obszarach zmian, które wyznaczono sobie jako nadrzędne cele rozwojowe dla uczestników: 1) mocne strony 2) kompetencje społeczne 3) wiara w siebie i poczucie własnej skuteczności. Pierwsza ankieta jest realizowana z uczestnikami przed projektem na warsztacie integracyjnym, a druga na koniec procesu tak by uczestnicy zweryfikowali swoje postępy oraz wyciągnęli praktyczne wnioski rozwojowe.

#### Budowanie komplementów (załącznik 1.18)

W historii pedagogiki i psychologii były takie okresy w których jako najlepszą metodę wychowawczą zalecano wyciąganie konsekwencji i adekwatne karanie, po czym propagowano modele tzw. bezstresowego wychowania i wzmacniania (nagradzania) za wszystko. Współcześnie, nauki te koncentrując swoje badania na ludziach osiągających najwięcej wskazują, że najlepszą metodą motywowania do osiągnięć jest wzmacnianie bazujące na faktach i wskazywanie obszarów rozwojowych. Dlatego dla często niedowartościowanych młodych ludzi z pieczy zastępczej na koniec projektu zaplanowano swoistą „kąpiel w komplementach”. Z jednej strony utrwalają oni sobie strukturę pozytywnych informacji zwrotnych, a z drugiej ćwiczą swoją gotowość i zdolność do przyjmowania pozytywnych przekazów o sobie.

### Pozytywne koperty

Uczestnicy zostali uprzednio zapoznani z zasadami budowania pozytywnych informacji zwrotnych popartych argumentacją, która zwiększa poczucie własnej wartości, pewności oraz skuteczności. Każdy z uczestników otrzymuje KOPERTĘ A4 na którą nakleja sporządzoną na warsztacie integracyjnym wizytówkę by inni mogli rozpoznać właściciela. Zadaniem każdego uczestnika warsztatu kompetencji jest zastanowienie się nad każdą osobą, którą poznał i z którą współpracował w toku warsztatów oraz zbudowanie trafnego komplementu. Informacje te zapisywane są na małych karteczkach post-it i wrzucane są do koperty danego adresata. Gdy wszyscy wypełnią zadanie, każdy otwiera swoją kopertę i czyta otrzymane wiadomości. Następnie na forum grupy prezentuje siebie, wykorzystując spojrzenie innych i odczytuje otrzymane informacje w formie pierwszej osoby liczby pojedynczej. W ten sposób każdy uczestnik warsztatów kończy proces z pozytywnym wzmocnieniem od innych oraz wzmocnioną umiejętnością pozytywnej autoprezentacji.

### Auto-dyplomy

Uczestnicy otrzymują sztywne kartki A4 i mazaki. Ich zadaniem jest stworzenie ramy i dyplomu. W środku ramki mają zapisać i uzupełnić zdanie:

*Dyplom ten przyznaje się (imię) ..... (nazwisko).....  
w podziękowaniu i uznaniu za: 1.....2.....3.....4.....5.....  
które okazał/ta podczas/ w trakcie/kiedy 1.....2.....3.....4.....5.....*

Dzięki takiemu auto-dyplomowi uczestnicy ćwiczą formowanie komplementów na sobie, uczą się doceniać swoje wysiłki, zauważać sukcesy i wzmocniać pozytywne zachowania.

## Efekty

W rezultacie przeprowadzonych warsztatów diagnozy talentów i treningu kompetencji uczestnicy zdobyli wiedzę i doświadczenie w zakresie:

1. identyfikowania swoich zasobów i talentów oraz wskazywania dominujących cech osobowości,
2. pracy ze swoją samooceną i poczucia własnej wartości i skuteczności,
3. rozpoznawania preferencji i predyspozycji zawodowych,
4. motywacji do zmian i wytrwałości w realizowaniu celów,
5. wyznaczania sobie celów osobistych i zawodowych i zarządzania zmianą,
6. skutecznej komunikacji i zarządzania emocjami,
7. radzenia sobie z konfliktami i rozwiązywania ich,
8. współpracy w grupie i pożytkowania ról grupowych.



## Załącznik 1.1

### Coachingowa historyjka o zasobach

1. Czytamy historyjkę i zachęcamy uczestników do dzielenia się przemyśleniami



**Ajahn Brahm: „Widzimy jedynie wady i wydaje nam się, że tylko one istnieją, więc chcemy je zniszczyć”.**

**Opowieści dla małych i dużych Studio Astropsychologii, s.15-762 Białystok**

Każdy z nas ma swoje dwie złe cegły, ale doskonałe cegły w każdym z nas znaczą o wiele więcej niż niedoskonałości. Gdy już to zrozumiemy, sprawy nie wydają się takie złe. Nie tylko potrafimy żyć w zgodzie z samym sobą, z naszymi błędami, słabostkami, ale także potrafimy cieszyć się wspólnym życiem z naszym partnerem. To złe wieści dla prawników, zajmujących się rozwodami, ale dobre dla ciebie.

Po tym, jak w 1983 roku zakupiliśmy ziemię pod nasz klasztor, byliśmy zupełnie spłukani. Popadliśmy w długi. Na ziemi nie było żadnych zabudowań, nawet nędznej szopy. Przez pierwszych kilka tygodni spaliśmy na starych drzwiach, które za parę groszy kupiliśmy na złomowisku; położyliśmy je na ceglach (cegła pod każdym rogim), by nie leżały bezpośrednio na gołej ziemi. (Brakowało materacy, no cóż – byliśmy mnichami tradycji leśnej).

Opat miał najlepsze drzwi, bo płaskie. Moje drzwi wyglądały jak sito, z dość pokaźną dziurą w samym środku, w miejscu, gdzie powinna znajdować się klamka. Byłem zadowolony, że usunięto gałkę u drzwi, ale to pozostawiło dziurę w samym środku mojego łóżka będącego drzwiami. Żartowałem, że nie musiałbym wstawać z łóżka, by udać się do toalety! Gorzka prawda jednak była taka, że wiatr hulał przez dziurę. Niewiele wówczas sypiałem nocami. Stanowiliśmy grupę biednych mnichów, którzy potrzebowali dachu nad głową. Nie mogliśmy pozwolić sobie na zatrudnienie prawdziwego fachowca – materiały były wystarczająco drogie. Tak więc, musiałem nauczyć się budowlanki – jak stawiać fundamenty, betonować i układać cegły, stawiać dach, zakładać hydraulikę – od początku do końca. Przez całe swoje świeckie życie zajmowałem się fizyką teoretyczną i nauczałem w szkole średniej, nie przywykłem do pracy fizycznej. Po kilku latach, stałem się wprawnym budowlanicem, nazywałem nawet swoją załogę BBC (Buddhist Building Company – Buddyjska Firma Budowlana). Ale początki były naprawdę ciężkie.

Stawianie cegieł może wyglądać na łatwe: najpierw warstewka zaprawy, trochę przyklepać tu, trochę tam. Kiedy zacząłem układać cegły, wyrównywałem jeden róg, a drugi szedł w górę. Więc od nowa wyrównywałem z drugiej strony i cegły się wyslizgiwały z murka. Kiedy wypchałem je z powrotem, by zachować poziom, pierwszy róg znowu szedł za wysoko.

Spróbujcie sami! Jako mnich, byłem cierpliwy i miałem tyle czasu, ile było mi potrzebne. Sprawdzałem każdą cegłę, niezależnie, jak długo to trwało. Ostatecznie, ukończyłem swoją

pierwszą ścianę i podziwiałem ją. Dopiero wtedy zauważyłem – o zgrozo – umknęły mi dwie cegły. Wszystkie pozostałe leżały równiutko w jednej linii, ale te dwie przechylały się w rogu. Wyglądały strasznie. Zepsuły cały mur. Prawdziwa ruina. Zaprawa stężała na tyle, że nie dało się wyjąć cegieł, więc zapytałem opata, czy mogę zburzyć mur i zacząć od nowa – czy nawet lepiej, wysadzić go w powietrze. Narobiłem dziadostwa i byłem bardzo zawstydzony. Opat nie pozwolił, mur miał pozostać. Kiedy oprowadzałem pierwszych gości po naszym nowopowstałym zakonie, zawsze starałem się unikać mojego murku. Nienawidziłem, jak ktoś, to „coś” zdołał zobaczyć. Wówczas pewnego dnia, około czterech miesięcy po tym, jak już go skończyłem, oprowadzałem gościa, a ten zauważył nieszczęsną ścianę. – *Jaka miła ściana* – zauważył mimochodem.

– *Proszę Pana* – odparłem zaskoczony – *czy zostawił Pan swoje okulary w samochodzie? Czy z Pana wzrokiem coś jest nie tak? Czy nie widzi Pan tych dwóch niefortunnych cegieł, które psują całą ścianę?*

To, co odpowiedział, zmieniło całe moje spojrzenie na tę ścianę, na mnie samego i na wiele innych aspektów życia.

Powiedział:

– *Tak. Widzę te dwie złe cegły. Ale widzę także 998 dobrych cegieł.*

Zatkało mnie. Po raz pierwszy od ponad trzech miesięcy potrafiłem dostrzec, oprócz tych dwóch pomyłek, inne cegły w tej ścianie. Powyżej, poniżej, na lewo i na prawo złych cegieł, leżały dobre cegły, doskonałe cegły. Ponadto, doskonałych cegieł było o całe morze więcej, w porównaniu z tymi dwiema wadliwymi. Przedtem skupiałem wzrok wyłącznie na moich dwóch pomyłkach; byłem ślepy na wszystko inne. To dlatego nie mogłem znieść patrzenia na tę ścianę, ani tego, by ktokolwiek na nią patrzył. Dlatego chciałem ją zburzyć. Teraz, gdy już potrafię dostrzec dobre cegły, ściana wcale nie wygląda tak źle. Stało się tak wówczas, gdy pewien gość powiedział: „ciekawy murek”. Wciąż tam stoi, od dwudziestu lat, a ja zapomniałem, w którym dokładnie miejscu są te niefortunne cegły. Dosłownie nie widzę już tych błędów.

Jak wiele osób kończy związek lub rozwodzi się, ponieważ jedyne, co dostrzega u swego partnera, to „dwie złe cegły”? Jak wielu z nas popadło w depresję czy nawet rozważyło samobójstwo tylko dlatego, że jedyne, co w sobie dostrzegało, to „dwie złe cegły”? Prawdę mówiąc, jest wiele, znacznie więcej dobrych cegieł, doskonałych cegieł – ponad, poniżej, na lewo, na prawo – od błędów i wad ale czasami po prostu nie potrafimy ich ujrzeć. Zamiast tego, zawsze, gdy patrzymy, skupiamy wzrok wyłącznie na defektach. Widzimy jedynie wady i wydaje nam się, że tylko one istnieją, więc chcemy je zniszczyć. A czasami, niestety, niszczymy „bardzo miły murek”.

Każdy z nas ma swoje dwie złe cegły, ale doskonałe cegły w każdym z nas znaczą o wiele więcej niż niedoskonałości. Gdy już to zrozumiemy, sprawy nie wydają się takie złe. Nie tylko potrafimy żyć w zgodzie z samym sobą, z naszymi błędami, słabościami, ale także potrafimy cieszyć się wspólnym życiem z naszym partnerem. To złe wieści dla prawników, zajmujących się rozwodami, ale dobre dla ciebie.

2. Po przeczytaniu historyjki lub opowiedzeniu jej zachęcamy uczestników, by stworzyli ścianę swoich zasobów.

## Załącznik 1.1.1

### Pierwsze wrażenie - strefy kontaktu

Proksemika „milcząca mowa” (antropolog amerykański Edward T. Hall) nauka o wartości komunikacyjnej zachowań niewerbalnych, takich jak gesty, ruchy, miny, spojrzenia, pozycje ciała, odległość od rozmówcy, (nie)punktualność, czas reakcji itd. w różnych kulturach.

#### 4 rodzaje dystansów personalnych (stref):

##### Intymny

Strefa intymna rozciąga się od 15 do 45 cm. Najważniejszą ze wszystkich czterech stref, dlatego też przekroczyć mogą ją jedynie osoby emocjonalnie z nami związane tj. partner, , dziecko, przyjaciel. Naruszenie tej strefy przez inną osobę odbierane jest w sposób negatywny, wywołuje także szereg reakcji fizjologicznych np.: zahamowanie wydalania moczu, zmianę odruchu skórno-galwanicznego, potliwość, akcja serca, EEG, napięcie mięśni.

##### Osobisty

Strefa osobista wynosi od 45 do 122 cm. To odległość, którą zachowujemy na imprezach firmowych, spotkaniach ze znajomymi czy przyjaciółmi. Dopuszczane są tu tylko osoby znane i z którymi czujemy się komfortowo. W stosunku do dystansu intymnego w tej odległości rośnie rola wzroku i słuchu. Zmniejsza się natomiast rola innych kanałów przekazywania informacji: węchu, dotyku, zdolności odczuwania ciepła ciała drugiej osoby.

##### Spółeczny

Strefa społeczna rozciąga się w promieniu 1,2m do 3,6m. To dystans zachowywany wobec ludzi obcych – dostawcy, listonosza itp. W takiej przestrzeni załatwiane są także wszelkie mniej lub bardziej oficjalne sprawy: wizyta w urzędzie, zakupy.


**Publiczny** Strefa publiczna to odległość powyżej 360cm. Jest to przestrzeń, w której czujemy się swobodnie w obecności większej grupy ludzi lub gdy kontaktujemy się osobami publicznymi np. z wysokim urzędnikiem państwowym.

Źródło: Allan i Barbara Pease, Mowa Ciała, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013

#### Pierwsze wrażenie - reguła 4x20

W sytuacji pierwszej czy następnej wizyty u klienta, nawiązanie kontaktu z rozmówcą lub grupą osób powinno się odbyć według bardzo prostej reguły 4 x 20. Jest to reguła, która polega na wykorzystaniu faktu, że rozmówca w czasie bezpośredniego spotkania ulega pierwszemu wrażeniu. Nazwa reguły oznacza, że rozmówca w momencie nawiązania kontaktu postrzeżga u drugiej osoby (a więc u naszego sprzedawcy) 4 rzeczy: 1) pierwsze 20

kroków, 2) 20 cm x 20 cm twarzy, 3) pierwsze 20 słów, 4) 20 sekund. Przestrzeganie reguły 4 x 20 zapewni dobrą jakość procesu, jakim jest nawiązanie kontaktu, a dobre wrażenie - wywarne na kliencie już w pierwszych 20 sekundach - może zdecydować o skuteczności spotkania.

ZASADA 4X20	?	ATRYBUTY	
<b>20 kroków</b>	Jak zajmuję przestrzeń?	specjalista zdecydowany pewny siebie	
<b>20 cm twarzy</b>	Jakie niosę emocje?	otwarta fajna	
<b>20 słów</b>	Jakie mam główne przesłanie?	przekonująca klarowna rzetelna konkretna inteligentna interesująca	 <p>EPK GP R: <u>DOWÓD</u> I RECEPTA GP R: <u>DOWÓD</u> I <u>RECEPTA</u> GP</p> <p>EPK GP: emocja &amp; akcja 20 SŁÓW= 80% TEZA+ 20% SUGESTIA</p>
<b>20 sekund</b>	Jak całość wygląda w czasie?	spójna godna zaufania	

Źródło: Stępniewski, Metoda negocjacji. Przygotowanie - techniki- sytuacje. Wyd. Akademii Ek, Wrocław 2001

## Załącznik 1.2

### Coachingowa historyjka o wartościach

#### 1. Czytamy historyjkę lub opowiadamy ją, ilustrując jej treść



Profesor filozofii stanął przed studentami i położył przed sobą kilka przedmiotów.

Kiedy zaczęły się zajęcia, wziął spory szklany słoik i wypełnił go po brzeg dużymi kamieniami. Potem zapytał studentów, czy ich zdaniem słoik jest pełny, oni zaś potwierdzili.

Wtedy profesor wziął pudełko żwiru, wsypał do słoika i lekko potrząsnął. Żwir oczywiście stoczył się w wolną przestrzeń między kamieniami. Profesor ponownie zapytał studentów, czy słoik jest pełny, a oni ze śmiechem przytaknęli.

Profesor wziął pudełko piasku i wsypał go, potrząsając słoikiem. W ten sposób piasek wypełnił pozostałą jeszcze wolną przestrzeń.

Profesor powiedział:

*- Chciałbym, byście wiedzieli, że ten słoik jest jak Wasze życie. Kamienie – to ważne rzeczy w życiu: Wasza rodzina, Wasz partner, Wasze dzieci, Wasze zdrowie. Gdyby nie było wszystkiego innego, Wasze życie i tak byłoby wypełnione. Żwir – to inne, mniej ważne rzeczy: pieniądze, mieszkanie albo auto. Piasek symbolizuje całkiem drobne rzeczy w życiu, w tym Waszą pracę. Jeśli nie włożymy kamieni jako pierwszych, później nie będzie to możliwe. Jeżeli najpierw napełnicie słoik piaskiem, nie będzie już miejsca na żwir, a tym bardziej na kamienie.*

*Tak jest też w życiu: Jeśli poświęćcie całą Waszą energię na drobne rzeczy (np. pracę), nie będziecie jej mieli na rzeczy istotne. Dlatego ważne jest, by zadać sobie pytanie: co stanowi kamienie w moim życiu? Następnie włożyć je jako pierwsze do słoika i dbać o nie. Zostanie Wam jeszcze dość czasu na pracę, dom, zabawę itd. Zważajcie przede wszystkim na kamienie – one są tym, co się naprawdę liczy. Reszta to piasek.*

Co jest dla Ciebie istotne w życiu? Co stanowi kamienie w Twoim życiu?

.....

Jaka mądrość płynie dla Ciebie z tej historii? Jaką naukę z niej bierzesz?

.....

2. Po przeczytaniu historyjki lub opowiedzeniu jej wraz z ilustracją zachęcamy uczestników, by stworzyli koło swoich wartości.

## Załącznik 1.2.1

### Networking - osobiste pracowanie sobą Biznes = komunikacja + relacje + współdziałanie

W networkingu nie chodzi o jakość wizytówek, ale o jakość kontaktu.

#### 1. Po co tu jestem?

Zawsze warto mieć jasny cel. Ludzie pojawiają się na wymianach kontaktów i eventach networkingowych z różnych powodów – szukanie pracy, spotkanie potencjalnych klientów, lepsze rozeznanie w konkurencji czy po prostu względy towarzyskie. Przed spotkaniem warto zadać sobie pytanie - **co chcę osiągnąć i jak zamierzam to zrobić?**

#### 2. Z kim tu jestem?

Dowiedz się jak najwięcej o głównych uczestnikach spotkania. Jeśli spodziewasz się spotkać na wydarzeniu osoby, które chciałbyś lepiej poznać dobrze jest dowiedzieć się więcej o nich i ich organizacjach, możesz prześledzić np. LinkedIn. Wiedząc już coś o drugim człowieku i jego organizacji łatwiej zacząć rozmowę.

#### 3. Patrę w oczy & ściskam dłoń

Zgodnie z badaniami Instytutu Beckman jakość uścisku dłoni: stabilnego, pewnego i elastycznego ma ogromne znaczenie dla budowania więzi między osobami kontaktującymi się pierwszy raz. Może on zabezpieczyć nas przed ewentualnymi niepowodzeniami czy potknięciami w komunikacji oraz ułatwia zbudowanie pozytywnej relacji (więcej: <https://beckman.illinois.edu/news/2012/10/dolcoshandshake>). Natomiast badania nad wpływem patrzenia w oczy a budowaniem relacji jednoznacznie wskazują, że zatrzymując się choć trochę dłużej przy kontakcie wzrokowym zwiększamy szansę na wytworzenie się bliskości oraz poczucia więzi (więcej np.: J. Kellerman, J. Lewis, J. D. Laird „Journal of Research in Personality”, 1989).

#### 4. Zaczynam od podobieństw i pokazuję w czym mogę pomóc.

W psychologii społecznej funkcjonuje wiele praw wywierania wpływu społecznego, które służą dla dobra wszystkich uczestników interakcji. Pływu nie należy mylić z manipulacją, gdyż celem tej ostatniej jest działanie na szkodę jednej ze stron. Efekt przyciągania podobieństw jest łatwy do zaobserwowania szczególnie podczas spotkań osób nieznanymi podczas networkingu. Dużo łatwiej jest zainicjować i rozwijać rozmowę z nowymi osobami, gdy znajdziemy punkty wspólnego zainteresowania. Natomiast faktycznie silną więź

z interlokutorem możemy zbudować gdy dojdzie między nami do wymiany społecznej i uruchomi się reguła zaangażowania, dzięki której wnosząc wartość w życie jednej strony wzbudza się w niej wysoką motywację odwdzięczenia się w sposób pozytywny. (Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Robert B. Cialdini).

#### 5. Więcej słucham z ciekawością i wiem co mówię

Chociaż networking służy prezentowaniu siebie, warto robić to umiejętnie. Zamiast marnować czas na historie z życia lub ogólne prezentacje własnej firmy, lepiej zadawać przemyślane wcześniej pytania celem doprecyzowania swojej wypowiedzi. Osoba będąca w pełni słuchaną doznaje uczucia autentycznego zainteresowania oraz doświadcza relacji głębokiego szacunku, dlatego jest bardziej skłonna do nawiązania relacji niż samej w tylko wymiany autoprezentacji. Jeśli ty zrozumiesz firmę bądź projekt rozmówcy i adekwatnie pokażesz swoje w nim miejsce obie strony zyskają na czasie i skuteczności.

#### 6. Łącz ludzi i sprawy

Jeśli rozmawiasz z osobą z którą szansa nawiązania relacji biznesowych okazuje się bardzo niska, zastanów się, czy na wydarzeniu jest obecny ktoś, kto mógłby jej pomóc, bądź też ta osoba mogłaby okazać się pomocna dla kogoś innego. Jeśli tak, integruj ludzi i interesy. Taka sytuacja działa na korzyść ich i również na twoją korzyść w przyszłości dzięki regule wzajemności.

#### 7. Jakość ważniejsza jest niż ilość

Zarzucanie „szerokiej sieci“ rzadko sprawdza się podczas networkingu. Nie warto zebrać 100 wizytówek lub próbować porozmawiania z każdym – zazwyczaj nie pamiętamy potem ludzi i kończymy na powierzchownych rozmowach. Lepiej skupić się na dłuższych konwersacjach z mniejszą ilością osób – to one pomagają zbudować prawdziwe kontakty.

#### 8. Wszyscy traktowani są równo i z szacunkiem

Jak pokazuje życie czasem zupełnie niepozorni ludzie mają niesamowite możliwości, dlatego uważność w kontakcie z każdym jest niezbędna od początku do końca rozmowy. Oczywiście jest, że szacunek jest podstawą kontaktu z każdym, jednak czasem ulegamy pokusie porzucenia mało obiecującej rozmowy na rzecz zbliżenia się do prezesa wielkiej firmy, który właśnie wszedł na salę. Należy wtedy tak pokierować konwersacją, aby szybciej zmierzała do końca, bez dawania naszemu rozmówcy odczuć, że jest dla nas mało istotny. Szybkie „ucięcie” rozmowy może zamknąć nam możliwość ponownego jej otwarcia.

#### 9. Notujemy

Po zakończeniu spotkania zanotuj wszystkie ważne informacje, które mogą wydać ci się przydatne. Nawet jeśli finalnie nie nawiązałeś żadnej współpracy i masz stos wizytówek warto mieć szczegóły rozmowy gdy dojdzie do ponownego kontaktu.

#### 10. Masz 72 godziny by „zbawić świat”

Jeśli umówiłeś się z kimś na kontakt lub na przysługę np. Że wyślesz więcej informacji, należy to zrobić w przeciągu 72 godzin od zakończenia wydarzenia. Jeśli tego nie zrobisz możesz niezamierzenie dać drugiej osobie do zrozumienia, że nie jesteś szczególnie zainteresowany współpracą lub nie szanujesz wymienionych informacji.

#### **Zasada 12x12x12 (4x20)**

Zasadę 12x12x12 przypisuje się dr Ivanowi Misnerowi założycielowi i prezesowi BNI Bussiness Networking International. Dotyczy ona wywoływania pierwszego wrażenia w networkingu. Na wrażenie nas w oczach innych składają się:

- to jak wyglądamy z odległości 12 stóp (ok. 3,5 m),
- jak wyglądamy z odległości 12 cali (ok. 30 cm)
- jakie jest pierwsze 12 słów, które wypowiadamy.

#### **Zasada 20 sekund tzw. elevator pitch**

Dosłownie „elevator pitch” oznacza „prezentację windową” i wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych i okresu gdy domokrażcy i przedstawiciele firm wszelakich próbowali swych sił wszędzie i dokonywali prób sprzedaży produktów i usług nawet w windzie. Szukali takich „przejazdów” gdy mieli szansę napotkać osobę decyzyjną. Ich prezentacja, lub autoprezentacja trwała ok. 20 sekund czyli tyle, ile przeciętna winda jedzie na najwyższe piętro. 20 sekund to góra 50 słów.

Jak Ty zaprezentował/a byś siebie w 50 słowach? Wypisz słowa klucze.

.....

Jak opowiesz o sobie używając języka korzyści? Co możesz innym dać.

.....

Jakie swoje dokonania wskażesz rozmówcy? Co warto by wiedział względem Twojego celu?

.....

**Zadanie MINI-MAXI:**

Napisz używając maksymalnie 15-stu słów kim jesteś, w czym jesteś najlepsza/y.

Podpowiedź:

zamiast: jestem specjalistką w dziale obsługi klienta,

napisz: jestem ekspertem od trudnych rozmów telefonicznych

zamiast jestem specjalistą ds. marketing

napisz: jestem ekspertem od robienia wielkich kampanii przy małym budżecie

Teraz Ty: Kim jesteś naj...?

.....  
.....

**Zadanie MAXI-MINI:**

Napisz używając maksymalnie 150–ciu słów, kim jesteś, w czym jesteś najlepsza/y.

PYTANIA POMOCNICZE

Jakie mam mocne strony moim zdaniem? + dowód

.....

Jakie ludzie zauważają moje pozytywy? + dowód

.....

Jakie są moje kluczowe umiejętności? + dowód

.....

W czym mogę pomagać innym, bo to potrafię? + dowód

.....

Za co ludzie są mi wdzięczni i co cenią? + dowód

.....

Metoda zwięzłego przedstawienia idei może być stosowana zarówno przez biznesmenów, menedżerów, ludzi planujących awans, osoby poszukujące pracy... jak i aktywnych urzędników i osoby proaktywne, które chcą usprawniać rzeczywistość wokół siebie. Twój przekaz powinien być klarowny i łatwy w odbiorze, dobrze by prezentacja była autentyczna, entuzjastyczna i dynamiczna. Dobrze podawać dowody prezentowanych tez (więcej: The mindlessness of ostensibility thoughtful action: The role of “placebic” information in interpersonal interaction. Langer, Blank, Chanovitz, 1978r, badania nad przepuszczaniem w kolejce do ksero bez i z podaniem uzasadnienia.) Najlepiej czynić to przed tezą - morałem np.: Przeprowadziłam ponad 1000 godzin szkoleń otwartych, dlatego potrafię radzić sobie z różnorodnymi uczestnikami oraz adaptować plan dnia.

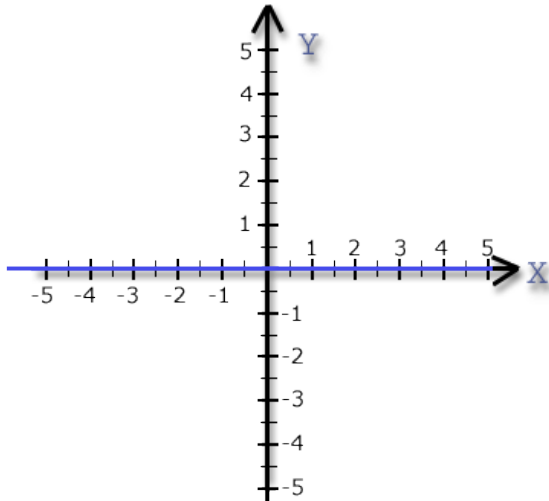
Wykorzystaj teraz tę kartkę by naszkicować swoją przemowę.

Cel spotkania? Ja w sieci kontaktów zawodowych? np. cel/misja – dowody – wnioski o potencjale

– propozycja wartości

.....  
.....  
.....

## MACIERZ WARTOŚCI



1. Stwórz listę wartości, którymi ludzie kierują się w życiu. Pomocna może być dla Ciebie rozmowa z kimś o ważnych dla nich cnotach lub przejrzenie gotowych list wartości.

2. Pomyśl o wartościach, które są dla Ciebie ważne i którymi chcesz kierować się w życiu. Zamieszczone poniżej pytania mogą być pomocne w odkrywaniu Twoich priorytetów.

Jakie wartości chcesz prezentować swoją postawą i wyborami?

O jakich wartościach mają mówić Twoje zachowania i działania?

Jakie wartości chcesz dawać światu swoją osobą/ swoją pracą/ swoim produktem/usługą?

Jak chcesz by zapamiętali Cię inni ludzie i jak chcesz by o Tobie mówili.

3. Wybierz dwa przymiotniki/rzeczowniki, które idealnie określają Twoje nadrzędne wartości. Wpisz je przy grotach strzałek X i Y jako maksymalne natężenie pożądanej cechy, przeciwne strony skali opisz ich zaprzeczeniem lub przeciwnością np. „profesjonalnie” v.s. „nieprofesjonalnie”, „skutecznie vs. nieskutecznie”, „z lekkością” vs. „bez lekkości/ciężko”.

4. W „Macierzy wartości” powstały 4 pola, które możemy wypełniać analizując np.

a) stan aktualny - moje rzeczywiste postępowanie/ realną jakość usługi/produktu,

b) stan idealny - zachowania/usługi/produktu.

Opis wersji a służy dobrej analizie sytuacji bieżącej i zaplanowaniu preferowanych zmian. Opis b to wyobrażenie stanu idealnego, dzięki któremu pojawiają się pomysły skrajne, wyraziste, czasem przejawione. Dzięki tym ideom czasem łatwiej znaleźć rozwiązania.

Lewa dolna ćwiartka pokazuje słabe strony sytuacji a/b zgodnie z minimalnym natężeniem pożądanych cech. Jest to przestrzeń największego rozwoju. Dokonując zmian w zidentyfikowanych tutaj aspektach możemy znacząco pozytywnie wpłynąć na nasze życie, zachowanie, relacje i osiągnięcia. Prawa górna ćwiartka wskazuje na to co już robimy spójnie lub bardzo spójnie z obiema ważnymi dla nas wartościami. Ta przestrzeń buduje nasze poczucie wartości oraz skuteczności. Lewa górna jak i prawa dolna ćwiartka ukazują jedną z

cech na poziomie „dodatnim” a drugą „ujemnym”. Korzystając z tej wiedzy możemy ulepszać to co już robimy całkiem dobrze. Dokonaj teraz analizy w każdej ćwiartce.

5. Jakie wnioski?

.....  
.....

Co chcesz zmienić?

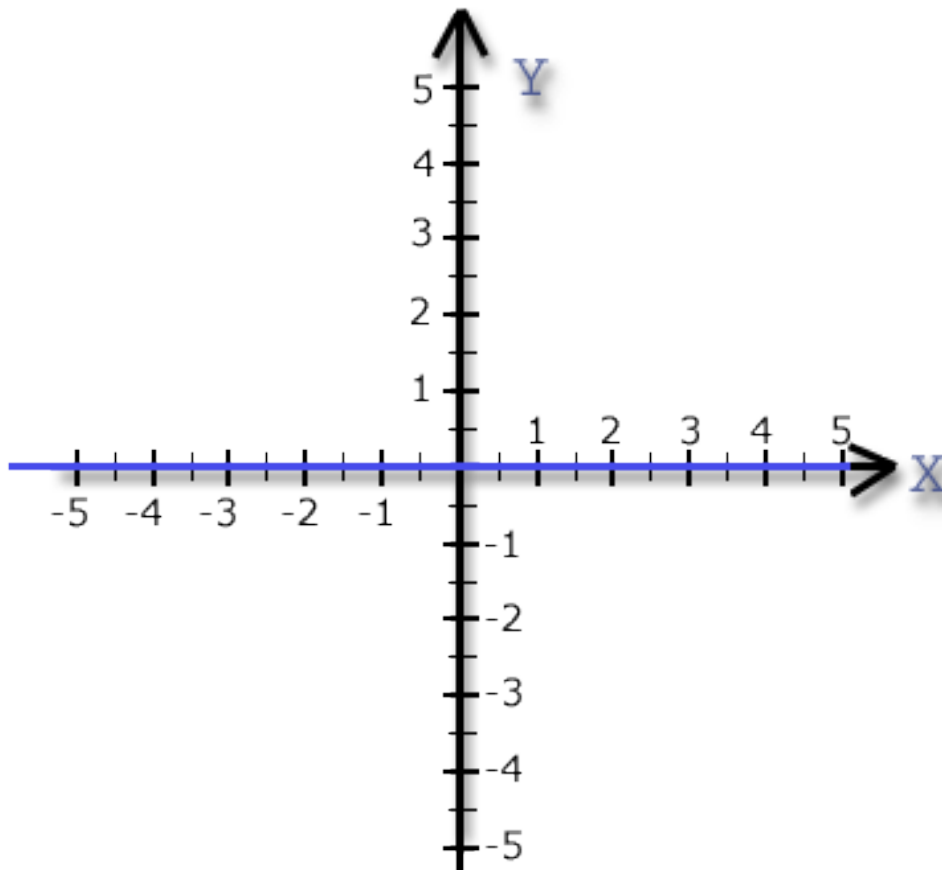
.....  
.....

Co decydujesz?

.....  
.....

Jaki będzie najmniejszy pierwszy krok? Jakie będą następne?

.....



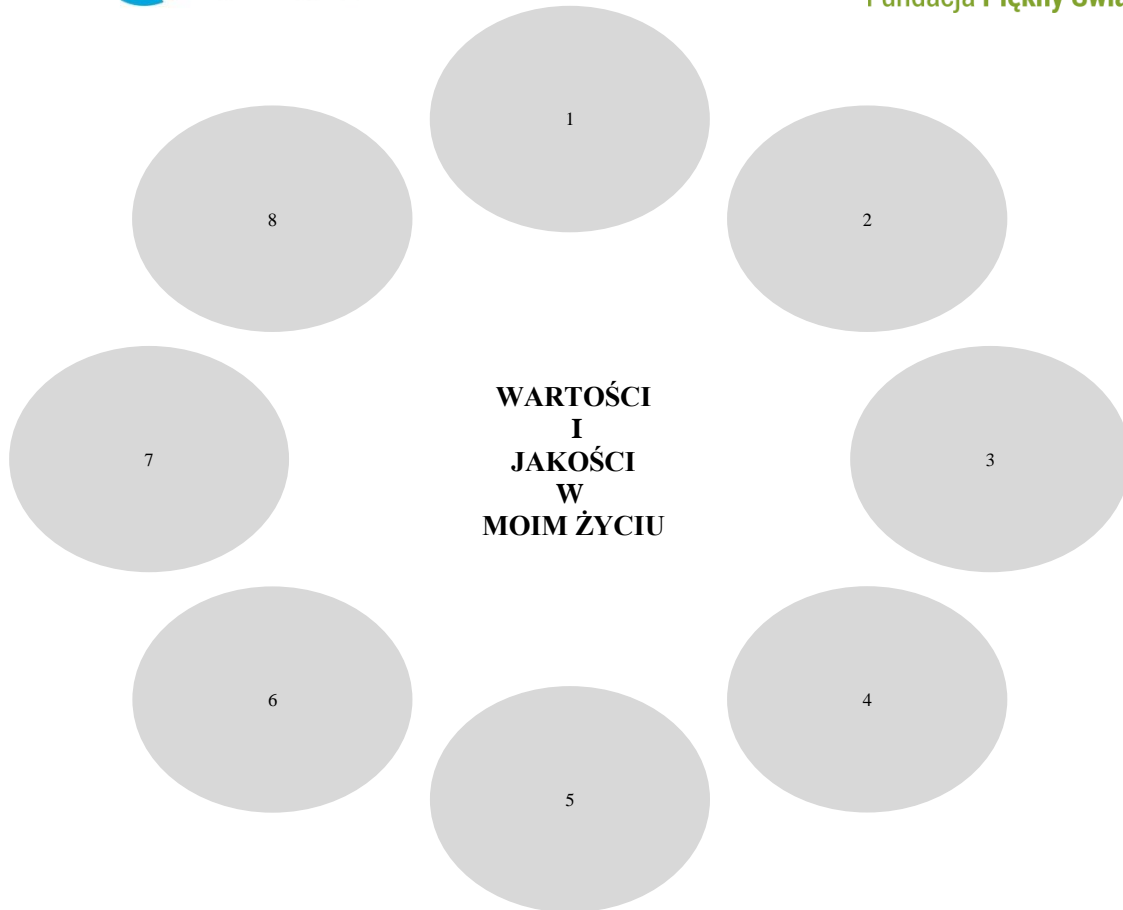
.....

**Załącznik 1.4**

**KOŁO WARTOŚCI I CELÓW**

1. Spójrz na swoje dotychczasowe życie z „lotu ptaka”. Zobacz z jakich aspektów się składa. Zakreśl na liście ważne sfery w Twoim życiu. Możesz również dopisać nowe obszary istotne dla Ciebie.
2. Wybierz 8 najważniejszych sfer i uporządkuj je w tabeli od najważniejszego (1) do najmniej ważnego (8).

<b>Obszary życia - zaznacz ważne</b>	<b>Hierarchia wartości sfer</b>
- zdrowie i kondycja fizyczna	1.
- rozwój umysłowy, edukacja i nauka	2.
- kariera zawodowa	3.
- kariera biznesowa	4.
- finanse i posiadanie dóbr materialnych	5.
- prestiż społeczny i popularność	6.
- przyjaciele i grupa towarzyska	7.
- etyka i rozwój duchowy	8.
- przywództwo i władza	.....
- rodzina, dzieci, dom	
- życie osobiste i relacje z partnerem	
- kultura, rozrywka, wypoczynek	
- estetyka i twórczość	
- .....	



3. Potraktuj linie na rysunku jako skale. Zaczynają się one jako osie przy centralnym okręgu z wartością 0% i kończą wartością 100% w punkcie styku z kołem symbolizującym dany obszar. Zaznacz X stopień aktualnej satysfakcji z danego obszaru. (X wersja- teraz).

4. Następnie zaznacz na liniach stopień pożądanej satysfakcji w danym obszarze. (Y wersja- poziom za pół roku/ za rok).

5. Jakie wnioski nasuwają Ci się po analizie różnic? Jakie zmiany chcesz wprowadzić?

6. W każdym kole symbolizującym obszar wypisz swój cel zmierzający do wprowadzenia pożądanych zmian.

7. Jakie podejmiesz pierwsze kroki ku pozytywnym zmianom?

Krok 1 .....

Krok 2 .....

Krok 3 .....

## Załącznik 1.5

### Pantaloński dyskurs motywacyjny

Czy możemy porozmawiać na temat ewentualnych zmian? Czy zgodzisz się, że zadam Ci kilka pytań, które mogą wydać się dziwne, ale postarasz się na nie odpowiedzieć?

1. Dlaczego mógłbyś dokonać zmiany?
2. W jakim stopniu jesteś gotowy na zmianę? (ocień na skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza całkowitą niegotowość, a 10 – całkowitą gotowość) i co ta liczba dla Ciebie znaczy?
3. Dlaczego nie wybrałeś mniejszej liczby?
4. Co byłoby potrzebne, aby „twoje x” zmieniło się w „x+1”?)
5. Wyobraź sobie, że nastąpiła zmiana...  
Jakie byłyby jej wszelakie możliwe pozytywne skutki?
6. Dlaczego te skutki są dla Ciebie ważne?
7. Jakie Ty masz w Tej zmianie realne możliwości faktycznych „ruchów”?
8. Zatem jaki jest następny krok w zakresie Twoich możliwości?
9. Jaką nagrodę-korzyść ten „ruch” przyniesie Tobie i otoczeniu?
10. Jak sobie podziękujesz za tą aktywność?

**Załącznik 1.6**

**Gdzie zaczyna się zmiana?**

Przypomnij sobie trzy sytuacje w których odważyłeś się wprowadzać w swoje życie zmiany na lepsze. Co Ci pomogło, a co Cię hamowało? Zapisz swoje wnioski i omów je w parze.

.....

.....

.....

**CZŁOWIEK W SYTUACJI ZMIANY**

Przyjrzyj się ilustracji pokazującej schematycznie proces zmiany.

Pomyśl o sobie i sytuacjach, w których byłeś i mógłbyś tam zidentyfikować u siebie daną fazę zmiany. Omówcie swoje wnioski w parach.



Źródło: [www.librus.pl](http://www.librus.pl)

Zastanówcie się teraz jakie słowa blokują zmiany i obniżają motywację?

.....

.....

.....

Jakie słowa wspierają wprowadzanie zmian i dodają energii?

.....  
.....  
.....

Co się zmieni, jeśli zmienisz sposób, w jaki do siebie mówisz?

**Na przykład zamiast mówić:**

„Rozczarowałam się” **powiedz „DOŚWIADCZYŁAM”**

„Chciałabym” **zamień na „POTRZEBUJĘ”**

„Udało mi się” **zamień na „ZROBIŁAM”**

„Trzeba” **zamień na „MOGĘ”**

„Jutro” **zamień na „TERAZ”**

„Problem” **zamień na „WYZWANIE”**

„Może” **zamień na „POSTANAWIAM”**

„Powinnam” **zamień na „DECYDUJĘ”**

„Nie potrafię” **zamień na „NAUCZĘ SIĘ”**

„Nie wiem” **zamień na „SZUKAM”**

Jeśli podejdziesz do tego z determinacją i konsekwencją to szybko zaobserwujesz, że sytuacja wokół Ciebie zmienia się pozytywnie i bardziej zgodnie z Twoimi oczekiwaniami.

Zmieniając sposób mówienia możesz zmieniać rzeczywistość.

Zmieniając swoje podejście, możesz zmieniać rzeczywistość wokół Ciebie.

Jakie będą Twoje trenowane od dziś „poprawki językowe”?

.....  
.....  
.....

## Załącznik 1.7

### Przekonania

*„Każde doświadczenie nie ma żadnego innego znaczenia poza takim, jakie my mu nadajemy.”*

RTZ - Racjonalna Terapia Zachowania jest jedną z metod pomagającą w radzeniu sobie z ukrytymi programami naszego umysłu. Dzięki niej możemy przyjrzeć się naszym przekonaniom, które wywołują nasze emocje, a czasem nawet determinują nasze zachowania.

1. Zidentyfikuj swoje założenie-przekonanie o sobie, o innych, o świecie.

Pomyśl o sytuacjach irytujących Cię. Zastanów się jakie masz w głowie założenia, które wywołują Twój gniew/ złość/ zdenerwowanie. Może myślisz:

„Jestem do niczego i tak już pozostanie...”

„Jak on może, przecież to trzeba....”

„Tak nie powinno być, to powinno być.....”

„Przecież ona oszalała jak zwykle tak zrobiła i teraz ja będę musiał/a ponieść konsekwencje...”

Moje niezdrowe i ograniczające przekonanie:.....

.....

#### Odpowiedz sobie na 5 pytań M.C. Maultsby'ego:

1. Czy Twoje przekonania są poparte faktami?
2. Czy Twoje przekonania chronią twoje zdrowie psych. i fizyczne?
3. Czy Twoje przekonania pozwalają ci osiągnąć dalsze/blizsze cele?
4. Czy Twoje przekonania pozwalają ci uniknąć bądź rozwiązać konflikt?
5. Czy Twoje przekonania wywołują emocje jakie właśnie chcesz czuć?



Jeżeli odpowiesz „tak” na chociaż 3 z tych pytań, oznacza to, że twoje przekonania są racjonalne. Jeśli na chociaż trzy pytania z pięciu odpowiesz przecząco, oznacza to, że twoje przekonania są irracjonalne i trzeba je zmienić. Samo uświadomienie sobie ich irracjonalności i późniejsze powtarzanie metody 5 pytań zdrowego myślenia pozwala się ich pozbyć.

Moje zdrowe i rozwijające mnie przekonanie .....

.....

## Załącznik 1.8

### TEST KOTWICE SCHEINA Kwestionariusz Moja kariera

Celem tego kwestionariusza jest zachęcenie Cię do refleksji na temat obszarów własnej kompetencji, motywacji do pracy i systemu wartości. Nie ma tu odpowiedzi dobrych i złych. Różne cechy opisane w Kwestionariuszu są równie dobre, a wypełnienie go ma posłużyć do opisania twoich kotwic kariery nie za do ich oceniania.

Prosimy o przypisanie najwyższej rangi (najwyższej liczby punktów) tym zdaniom, które najlepiej Cię opisują, a niskiej rangi (najmniejszej liczby punktów) tym zdaniom, które do Ciebie w ogóle nie pasują.

Na przykład, jeśli twierdzenie mówi „Marzę o stanowisku prezesa firmy możesz przypisać mu następujące rangi:

- 1 jeśli to twierdzenie zupełnie nie pasuje do Ciebie,
- 2 lub 3 jeśli to twierdzenie pasuje do Ciebie w niektórych sytuacjach,
- 4 lub 5 jeśli to twierdzenie w dużej mierze pasuje do Ciebie,
- 6 jeśli to twierdzenie całkowicie do Ciebie pasuje.

Rangi wpisuj w kolumnie po lewej stronie twierdzeń.

1. Marzę o tym, żeby osiągnąć taki stopień profesjonalizmu, by ludzie zwracali się do mnie po radę jak do eksperta.
2. Najbardziej angażuje mnie praca, dzięki której mogę kierować innymi i koordynować ich wysiłki.
3. Marzę o karierze, która da mi wolność wyboru sposobu i czasu działania.
4. Bezpieczeństwo i stabilność są dla mnie ważniejsze niż niezależność i autonomia.
5. Jestem zawsze otwarty na pomysły, które pozwolą mi otworzyć własną firmę
6. Odniosę w życiu sukces tylko wówczas, gdy będę miał poczucie, że mam swój udział w budowaniu społecznego dobra.
7. Marzę o takiej karierze, dzięki której będę rozwiązywać trudne problemy lub stawać wobec prawdziwych wyzwań.
8. Raczej porzucę firmę niż pozwolę, żeby moja praca w niej stwarzała problemy osobiste i rodzinne.
9. Będę czuł, że odniosłem sukces tylko wtedy, gdy uda mi się doprowadzić moje umiejętności techniczne i umiejętności zarządzania do szczytowego poziomu.
10. Marzę o tym, żeby zarządzać wielką organizacją i podejmować decyzje mające wpływ na sytuację wielu ludzi.

11. Najbardziej angażuję się w pracę, kiedy mam całkowitą swobodę decydowania o zadaniu, harmonogramie i procedurach.
12. Z pewnością odejdę z firmy, która nie będzie dbała o moje bezpieczeństwo.
13. Nawet bardzo wysokie stanowisko menedżerskie w cudzej firmie nie jest dla mnie ważne w porównaniu z możliwością prowadzenia własnego biznesu.
14. Najbardziej odpowiada mi kariera, dzięki której będę mógł używać swoich zdolności w służbie innym ludziom.
15. Będę czuł, że moja kariera wiąże się z sukcesem tylko wtedy, gdy stanę twarzą w twarz z trudnymi wyzwaniami.
16. Marzę o takiej pracy, która pozwoli mi zaspokajać jednocześnie potrzeby natury osobistej, rodzinnej i zawodowej.
17. Bycie szefem i jednocześnie dobrym fachowcem w danej dziedzinie jest dla mnie bardziej atrakcyjne niż praca dyrektora wysokiego szczebla.
18. Praca w firmie przyniesie mi satysfakcję tylko wtedy, gdy zajmę stanowisko dyrektora wysokiego szczebla.
19. Praca w firmie przyniesie mi satysfakcję, gdy osiągnę wysoką autonomię i swobodę działania
20. Poszukuję takiej pracy, która da mi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji.
21. Zaangażuję się w taką drogę zawodowa, która będzie całkowicie rezultatem mojego własnego wysiłku i moich własnych pomysłów.
22. Zamiast osiągać wysoką pozycję menedżerską wolę spożytkować moje umiejętności dla budowania lepszego świata.
23. Angażuję się w taką pracę, w której zadania na pierwszy rzut oka wydają się nie do rozwiązania.
24. Sukces w życiu oznacza dla mnie utrzymanie równowagi między wymaganiami życia osobistego, rodzinnego i zawodowego.
25. Raczej odszedłbym z firmy, niż zaakceptował rotacyjny system obejmowania stanowisk, który powoduje utratę pozycji eksperta w danej dziedzinie.
26. Stanowisko dyrektora wysokiego szczebla jest dla mnie bardziej atrakcyjne niż menedżera – fachowca
27. Własny sposób wykonywania pracy, wolny od reguł i barier znaczy dla mnie więcej niż poczucie bezpieczeństwa.
28. Najbardziej zaangażuję się w pracę, kiedy będę miał poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia i stałe zarobki.
29. Odniosę sukces zawodowy tylko wtedy, kiedy uda mi się stworzyć lub zbudować coś co będzie oparte na moim własnym pomysle.
30. Marzę o karierze, która wniesie realny wkład w rozwój społeczeństwa.
31. Poszukuję takiej pracy, która będzie stanowiła wyzwanie dla mojej zdolności rozwiązywania problemów oraz pozwalała na zdrową rywalizację.

32. Utrzymanie równowagi między życiem osobistym i zawodowym jest dla mnie ważniejsze niż wysoka pozycja menedżerska.
33. Najchętniej poświęcam się pracy, która angażuje moje szczególne umiejętności i talenty.
34. Zmienię pracę, jeśli nie da mi ona szansy na otrzymanie stanowiska dyrektora wysokiego szczebla
35. Odejdę z firmy, która będzie ograniczać moją wolność i autonomię
36. Marzę o karierze, która da mi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji.
37. Marzę o stworzeniu własnej firmy.
38. Jestem gotów na odejście z firmy, która nie doceni mojej umiejętności pomagania innym.
39. Rozwiązywanie problemów pozornie nierozwiązywalnych jest dla mnie w pracy ważniejsze niż osiągnięcie wysokiej pozycji menedżerskiej.
40. Zawsze będę poszukiwać takich możliwości pracy, które ograniczają do minimum konflikty "praca-dom".
- Teraz przejrzyj jeszcze raz swoje odpowiedzi i zwróć uwagę na te, które rangowałeś najwyżej. Wybierz z nich TRZY, które najdokładniej Cię opisują i do przyznanych im rang dodaj jeszcze po cztery (4) punkty.

## Pięć zasad Milтона Ericksona skutecznego nawiązywania relacji z ludźmi



### **Ludzie są OK tacy, jacy są.**

Każdy człowiek ma prawo do zmiany, uczenia się i rozwoju przez całe życie. Niezależnie od jego przeszłości, poglądów, wartości, przekonań, nawyków i nastawień. Uznanie, że to wszystko jest w porządku sprowadza się do nieoceniającej i pełnej ciekawości postawy coacha wobec klienta oraz dostrzeżenia ogromnej ilości możliwości i wyborów.

### **Ludzie mają już w sobie wszystkie potrzebne im zasoby.**

Kiedy podejmujesz decyzję, to znaczy, że masz lub możesz zdobyć wszelkie niezbędne zasoby, które będą Ci potrzebne do osiągnięcia celu.

### **Każdy człowiek dokonuje najlepszych możliwych wyborów w danym momencie.**

Patrząc wstecz na swoje życie często widzimy błędy i życiowe katastrofy. Jednak kiedy zmienimy perspektywę i otworzymy się na szerszy kontekst w/w zdarzeń zobaczymy, że właśnie w tamtym momencie był to nasz najlepszy, możliwy wybór. A dokonaliśmy go w oparciu o swoje umiejętności, wiedzę i możliwości jakimi wówczas dysponowaliśmy.

### **Każdemu zachowaniu towarzyszy pozytywna intencja.**

Często jest ona nieuświadomiona. Szczególnie jeżeli zarządzają nami emocje - a nie my zarządzamy emocjami. Jednak powodom naszych działań towarzyszy stale obecna dobra intencja.

### **Zmiana jest nieuchronna.**

Nasze życie podlega ciągłej transformacji. Bez względu na to czy tego chcemy, czy nie. Czy to akceptujemy, czy nie. To co możemy zrobić to korzystać z refleksyjnego uczenia się oraz traktować zmianę jako źródło naszej informacji zwrotnej.

## Załącznik 1.10

### Akcja komunikacja

Twoim zadaniem jest teraz w dwie minuty wykonanie 15 zadań w odpowiedniej kolejności. Podczas wykonywania ćwiczenia nie wolno mówić nic oprócz słów zawartych w odpowiednim punkcie instrukcji. Przeczytaj instrukcję i zacznij działać! Masz dwie minuty. Czas start.

1. Mrugnij oczami 3 razy
2. Pomachaj lewą ręką
3. Zegnij tą kartkę na pół
4. Stań na jednej nodze
5. Oderwij lewy górny róg tej kartki
6. Zrób głęboki wdech i wydech
7. Przypomnij sobie ostatni posiłek, jaki jadłeś
8. Uściśnij dłoń sąsiadowi z prawej i z lewej strony
9. Powiedz w myślach: jak ma na imię prowadząca warsztat
10. Podskocz 2 razy
11. Uśmiechnij się szeroko do sąsiada i klepnij go w kolano
12. Przeczytaj następne punkty uważnie punkty
13. Teraz po przeczytaniu 13 punktu przeczytaj punkt 14 i 15
14. Po przeczytaniu ich- nie wykonuj punktów 1-14
15. Po prostu krzyknij „skończyłem!” i klaśnij 3 razy w dłonie.

## Załącznik 1.11

### Język Szakala i Żyrafy

#### Język Szakala:

Kiedy wreszcie zaczniesz dbać o rzeczy?  
Znowu masz bałagan w pokoju.  
Jesteś jak Twój ojciec.  
Nic mi się nie udaje.  
On nigdy o mnie nie myśli.  
Pozwól mi być sobą.  
To jest straszne.  
Jesteś nieodpowiedzialny.  
Jesteś ... beznadziejny....  
Musisz to zrobić!  
Ty nigdy...  
Zrób to, bo...  
Za dużo...za mało  
Najlepiej byś zrobił...  
Wszyscy zawsze...  
Dlaczego ty ...  
Powinieneś...

#### Język Żyrafy:

Podczas dyskusji Piotr ani razu się nie odezwał.  
Co sprawia Ci trudność?  
Boję się kiedy podnosisz głos.  
Denerwuję się gdy przychodzisz 15 minut po czasie.  
Lubię nasze piątkowe, wieczorne rozmowy.  
Powiedz, jak się czujesz w tej sytuacji.  
Czuję radość, gdy po powrocie z pracy widzę ugotowany obiad.  
Nie lubię zmywać naczyń po innych osobach.



## NVC WYRAŻANIE PROŚB

Jeżeli chcesz sprawdzić, czy zgadzamy się co do tego na czym polega precyzyjne wyrażanie prośby, zaznacz czy poniższe zdanie zawiera prośbę o konkretne działanie czy nie. Jeżeli Twoim zdaniem nie ma tam prośby, spróbuj sformułować zdanie zawierające prośbę związaną z konkretnym działaniem.

1. Chciałabym być w końcu mnie zrozumiał.

Prośba o konkretne działanie. [ ]

brak sprecyzowanej prośby [ ]

.....

2. Proszę pomyśl o tym następnym razem.

Prośba o konkretne działanie. [ ]

brak sprecyzowanej prośby [ ]

.....

3. Pozwól mi zdecydować, który film obejrzymy.

Prośba o konkretne działanie. [ ]

brak sprecyzowanej prośby [ ]

.....

4. Chciałabym być szanowała prawo innych do dyskrecji.

Prośba o konkretne działanie. [ ]

brak sprecyzowanej prośby [ ]

.....

5. Przestań marudzić.

Prośba o konkretne działanie. [ ]

brak sprecyzowanej prośby [ ]

.....

6. Poukładaj buty na półce.

Prośba o konkretne działanie. [ ]

brak sprecyzowanej prośby [ ]

.....

7. Pamiętaj o mnie.

Prośba o konkretne działanie. [ ]

brak sprecyzowanej prośby [ ]

.....

### Załącznik 1.13

#### MODEL FUKO ( Z-FUKO-PZK)

1. Pomyśl o sytuacji w której nie zachowałeś/łaś się tak jak chciałeś/łaś i Twoje słowa pogalopowały szybciej niż głowa. Może teraz żałujesz swojego zachowania. Jeśli chcesz nauczyć się działać inaczej, stwórz komunikat w oparciu o sprawdzoną metodę przekazywania informacji zwrotnej. Sprawdź jak lepiej może brzmieć Twoja wypowiedź.

Z – Zależy mi – intencja w jakiej nasza rozmowa będzie się odbywać

F – Fakty – jakiego wydarzenia, sytuacji będzie dotyczyła nasza rozmowa

U – Uczucia – jakie uczucia, emocje wywołuje we mnie ta sytuacja, to wydarzenie

K – Konsekwencje – jakie konsekwencje niosą za sobą moje uczucia, emocje, których doświadczam w związku z faktami

O – Oczekiwania – czego oczekuję w związku z tą sytuacją

P – Propozycja rozwiązania – co proponuję rozmówcy, aby pomóc mu lepiej sobie radzić w przypadku kolejnych podobnych sytuacji

Z – Zgoda – pytanie rozmówcy o zgodę, czy odpowiada mu taka propozycja

K – Krytykowany – zapytanie o potrzeby rozmówcy, co potrzebuje ode mnie aby w przyszłości takie sytuacje się nie powtórzyły.

2. Zbuduj swoją wypowiedź na podstawie zaprezentowanego powyżej modelu.

.....

.....

.....

.....

## Załącznik 1.14

### SPOSOBY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Za: K. Tomas, R. Kilmann

#### INSTRUKCJA

Rozważ sytuacje, w których okazuje się, że twoje żądania różnią się od żądań innej osoby. Jak zwykle zachowujesz się w takich sytuacjach?

W dalszej części podane jest kilkanaście par stwierdzeń, które opisują możliwe sposoby zachowań. W przypadku każdej pary, proszę zakreślić stwierdzenie A lub B w zależności od tego, które z nich jest najbardziej charakterystyczne dla twojego sposobu zachowania. W wielu przypadkach zarówno stwierdzenie A i B mogą być bardzo nietypowe dla sposobu w jaki Ty się zachowujesz, niemniej prosimy o wybranie tego zachowania, którym Ty najprawdopodobniej byś zareagował.

Kiedy skończysz, wykorzystaj miejsce na ostatniej stronie i podsumuj wszystkie uzyskane punkty. Proszę nie zaglądać do arkusza odpowiedzi do momentu zakończenia całej ankiety.

#### STWIERDZENIA

- A. Są takie chwile, kiedy pozwalam, aby inni przejęli odpowiedzialność za rozwiązanie problemu.

B. Zamiast negocjować punkty odnośnie których się nie zgadzamy, próbuję koncentrować się na sprawach, w których jesteśmy zgodni.
- A. Próbuję znaleźć wyjście kompromisowe.

B. Staram się rozpatrzyć wszystkie uwagi, zarówno moje jak i drugiej osoby.
- A. Zwykle zdecydowanie dążę do osiągnięcia swoich sukcesów.

B. Staram się uszanować uczucia innych osób i zachować poprawne stosunki.
- A. Próbuję znaleźć wyjście kompromisowe.

B. Czasami rezygnuję z własnych żądań na rzecz drugiej osoby.
- A. Pracując nad rozwiązaniem danego problemu konsekwentnie proszę o pomoc inne osoby.

B. Staram się zrobić wszystko, aby uniknąć niepotrzebnych spięć.
- A. Staram się unikać sytuacji, które przysporzą mi nieprzyjemności.

B. Staram się, aby moje stanowisko było góram.
- A. Próbuję odkładać problem do momentu kiedy będę miał trochę czasu, aby go przemyśleć.

B. Rezygnuję z pewnych punktów na rzecz innych.
- A. Zwykle zdecydowanie dążę do osiągnięcia swoich celów.

B. Wszystkie uwagi i problemy natychmiast próbuję otwarcie rozpatrywać.

9. A. Czuję, że nie zawsze jest warto zawracać sobie głowę różnicami.  
B. Staram się, aby wyszło na moje.
10. A. Zdecydowanie dążę do osiągnięcia moich celów.  
B. Próbuję znaleźć wyjście kompromisowe.
11. A. Wszystkie uwagi i problemy natychmiast próbuję otwarcie rozpatrywać.  
B. Staram się uszanować uczucia innych osób i zachować poprawne stosunki.
12. A. Czasami unikam zajmowania stanowiska, które jest kontrowersyjne dla drugiej strony.  
B. Przystanę na niektóre jego propozycje, jeżeli on przystanie na kilka moich.
13. A. Proponuję grunt neutralny.  
B. Domagam się aby przyjęto moje propozycje.
14. A. Przedstawiam mu moje pomysły i pytam go o jego.  
B. Próbuję mu pokazać logikę i korzyści płynące z mojego stanowiska.
15. A. Staram się uszanować uczucia innych osób i zachować poprawne stosunki.  
B. Staram się zrobić wszystko, aby uniknąć niepotrzebnych spięć.
16. A. Staram się nie ranić uczuć drugiej osoby.  
B. Staram się przekonać drugą osobę co do meritum mojego stanowiska.
17. A. Zwykle zdecydowanie dążę do osiągnięcia swoich celów.  
B. Staram się zrobić wszystko, aby uniknąć niepotrzebnych spięć.
18. A. Jeżeli tylko uszczęśliwi to drugą osobę mogę jej pozwolić pozostać przy swoim stanowisku.  
B. Przystanę na niektóre jego propozycje, jeżeli on przystanie na kilka moich.
19. A. Wszystkie uwagi i problemy natychmiast próbuję otwarcie rozpatrywać.  
B. Próbuję odkładać problem do momentu kiedy będę miał trochę czasu, aby go przemyśleć.
20. A. Natychmiast próbuję przedyskutować różniące nas kwestie.  
B. Staram się doprowadzić do sprawiedliwego połączenia korzyści i strat obu stron.
21. A. W czasie negocjacji próbuję uszanować żądania drugiej osoby.  
B. Zawsze jestem za bezpośrednim przedyskutowaniem problemu.
22. A. Próbuję znaleźć stanowisko pośrednie pomiędzy opinią moją i opinią drugiej strony.  
B. Domagam się, aby uznano moje żądania.
23. A. Bardzo często zależy mi na tym, aby spełniono wszystkie żądania.  
B. Są takie chwile, kiedy pozwalam, aby inni brali odpowiedzialność za rozwiązanie problemu.
24. A. Jeżeli stanowisko drugiej osoby wydaje się mieć dla niej duże znaczenie, będę starał się aby jej żądania zostały spełnione.  
B. Staram się ją przekonać do rozwiązania kompromisowego.

25. A. Próbuję pokazać drugiej osobie logikę i korzyści płynące z mojego stanowiska.  
B. W czasie negocjacji próbuję uszanować żądanie drugiej osoby.
26. A. Proponuję grunt neutralny.  
B. Prawie zawsze zależy mi na tym, aby spełniono wszystkie nasze żądania.
27. A. Czasami unikam zajmowania stanowiska, które jest kontrowersyjne dla drugiej strony.  
B. Jeżeli tylko uszczęśliwi to drugą osobę mogę jej pozwolić pozostać przy swoim stanowisku.
28. A. Zwykle zdecydowanie dążę do osiągnięcia swoich celów.  
B. Pracując nad rozwiązaniem danego problemu zwykle proszę o pomoc inne osoby.
29. A. Proponuję grunt neutralny.  
B. Czuję, że nie zawsze warto jest zwracać sobie głowę różnicami.
30. A. Staram się nie ranić uczuć drugiej osoby.  
B. Zawsze dzielę się moimi spostrzeżeniami dotyczącymi problemu z drugą osobą, po to abyśmy wspólnie mogli go rozwiązać.

**PUNKTACJA**

Poniżej zaznacz litery, które zakreśliłeś w przypadku każdego punktu ankiety.

L.p.	Rywalizacja	Współpraca	Kompromis	Unikanie	Dostosowanie
1				<b>A</b>	<b>B</b>
2		<b>B</b>	<b>A</b>		
3	<b>A</b>				<b>B</b>
4			<b>A</b>		<b>B</b>
5		<b>A</b>		<b>B</b>	
6	<b>B</b>			<b>A</b>	
7			<b>B</b>	<b>A</b>	
8	<b>A</b>	<b>B</b>			
9	<b>B</b>			<b>A</b>	
10	<b>A</b>		<b>B</b>		
11		<b>A</b>			<b>B</b>
12			<b>B</b>	<b>A</b>	
13	<b>B</b>		<b>A</b>		
14	<b>B</b>	<b>A</b>			
15				<b>B</b>	<b>A</b>
16	<b>B</b>				<b>A</b>
17	<b>A</b>			<b>B</b>	
18			<b>B</b>		<b>A</b>
19		<b>A</b>		<b>B</b>	
20		<b>A</b>	<b>B</b>		
21		<b>B</b>			<b>A</b>
22	<b>B</b>		<b>A</b>		
23		<b>A</b>		<b>B</b>	
24			<b>B</b>		<b>A</b>
25	<b>A</b>				<b>B</b>
26		<b>B</b>	<b>A</b>		
27				<b>A</b>	<b>B</b>
28	<b>A</b>	<b>B</b>			
29			<b>A</b>	<b>B</b>	

30		<b>B</b>			<b>A</b>
----	--	----------	--	--	----------

Całkowita liczba punktów zakreślonych w każdej kolumnie:

Rywalizacja	Współpraca	Kompromis	Unikanie	Dostosowanie

Wyniki w teście „Sposoby rozwiązywania konfliktów” (Thomas Kilman)

		Rywalizacja	Współpraca	Kompromis	Unikanie	Dostosowanie
	<b>100%</b>					
		12		12	12	12
					11	11
		11	12	11	10	10
		10	11	10	9	9
						8
Wysoki 25%	<b>90%</b>					
		9	10			7
	<b>80%</b>	8		9	8	
			9			6
	<b>70%</b>	7		8		
					7	
	60%					
		6				5
			8			
				7	6	
	50%					
Średni 50%			7			
		5				
	40%					
						4
				6		
		4			5	
	30%					

				5		
			6			
						3
Niski		3			4	
25%	20%					
			5			
				4		
		2			3	
	10%					
			4			
			3	3		
			2	2	2	2
		1	1	1	1	1
	0%	0	0	0	0	0

Wyniki zostały opracowane na podstawie osiągnięć grup złożonych z menedżerów średniego i wyższego szczebla w biznesie i organizacjach rządowych.

## Załącznik 1.15

### Radzenie sobie z „trudnym Rozmówcą”- NEGOCJUJ HARVARDZKO!

#### 1. Oddziel ludzi od problemu: trudny rozmówca - to też człowiek!!!

Niezależnie od tego jakie są nasze relacje z osobą w konflikcie, należy koncentrować się na problemie i jego rozwiązaniu. Dzieje się to tak samo w sytuacjach, w których ktoś chce coś wygrać przez komplementowanie, jak i wtedy, kiedy popełniono błąd (unikając szukania winy).

Podstawowa zasada: Empatyczna asertywność. Klient przychodzi w kłopotliwej sytuacji, więc postaw się na jego miejscu chociaż na chwilę. Postawa asertywna to taka, która nie jest ani agresywna ani uległa. Asertywny sprzedający akceptuje wątpliwości i odmierność, drugiej strony a jednocześnie zachowuje prawo do niezależnego zdania.

Postaraj się zrozumieć, a później być zrozumianym. Za każdym razem, będąc w trudnej sytuacji, staraj się wysłuchać ze zrozumieniem i bez przerywania. Koncentruj się na rozpoznawaniu emocji Klienta, poszukuj interesów, które są dla niego ważne. Szczególnie ważne są oznaki, które świadczą o tym, że osoba jest emocjonalnie zraniona, upokorzona, niesprawiedliwie potraktowana. Rozpoznanie emocji pozwoli Tobie skuteczniej działać w tej sytuacji.

#### 2. Skoncentruj się na interesach

Klient nie przyszedł po to by tylko się poużalać- on chce czegoś konkretnego, a czasami boi się że tego nie dostanie. Trudny klient oczekuje rozwiązań, a nie usprawiedliwień. Emocjonalnie usposobiony Klient oczekuje zainteresowania, wsparcia i zrozumienia, a następnie działania. Mało kto jest zainteresowany tłumaczeniami i wyjaśnianiem, jak sprawa wygląda z Twojej perspektywy. Klient oczekuje DZIAŁAŃ.

#### 3. Szukaj różnych możliwości

Nie przrzucaj odpowiedzialności na innych. Taka postawa nie stawia w dobrym świetle Twojej firmy, czy osoby. Klient nie przychodzi do Ciebie, jako do osoby tylko do reprezentanta organizacji w której pracujesz. Szczerze przeprasza i naucz się przyznawać do błędów. Jeśli popełniłeś błąd przyznaj się i przeproś, bez nadmiernej uległości – jest to duża sztuka, a Klienci często docenią Twoje zachowanie, wzbudzając jednocześnie zaufanie Klienta. Zastanów się jak możesz zrekompenzować klientowi szkodę.

#### 4. Wyniki rozmów opieraj na obiektywnych kryteriach

Znajdź sposób na to, aby dać satysfakcję klientowi. „Małe gesty czynią wielkich przyjaciół” - człowiek wobec, którego popełniono błąd często oczekuje choćby małego zadośćuczynienia. Nie musi to być rabat, ale mały gadżet, bezpośrednio napisany list z przeprosinami, specjalne traktowanie. „Trudny” rozmówca to potencjał!

Jakie trudności możesz napotkać z rozmówcami realizując swój cel?

.....

Jak możesz wykorzystać te trudności realizując swój cel?

.....

Załącznik 1.16

**ĆWICZENIE: KÓŁKO I KRZYŻYK W ZUS  
(NAUKA NEGOCJACJI WIN-WIN MIĘDZY ZESPOŁAMI I WZGLĘDEM KLIENTÓW)**

W ramach nagrody za wybitne osiągnięcia w wojewódzkiej klasyfikacji oddziałów ZUS DEPARTAMENT A ZUS I B ZUS w Łodzi otrzymały możliwość wyjazdu na wycieczkę turystyczno-krajoznawczą. Dokładna pula miejsc na wycieczce nie była jednak jasno ustalona. Dyrektor ZUS postanowił wybitnych pracowników zainspirować dodatkowo pewną grą, w której ONI SAMI mieliby ostatecznie zdecydować, ile miejsc zostanie przydzielonych każdej z grup.

Gra prowadzona jest w dwóch grupach, które siedzą w oddzielnych pomieszczeniach, a jedyną formą komunikacji pomiędzy nimi są przekazywane na kartce symbole X /O.

Grupy osobno podejmują decyzję, jaki komunikat chcą wysłać do swoich kolegów i koleżanek z drugiej grupy. Zapisują swoją decyzję na karteczce w postaci uzgodnionego symbolu i przekazują je drugiej grupie poprzez Dyrektora, który równocześnie przekazuje komunikat pracownikom z drugiej grupy. Wymiana i przekazanie karteczek następuje wyłącznie w momencie, kiedy decyzje zostały już podjęte i zapisane w obu grupach. Uzgodnionych jest 10 takich wymian (partii).

Rezultaty gry uzależnione są od układu symboli w danej partii. Wg. tabeli poniżej:

SYMBOL		# PUNKTÓW	
OTRZYMANY	PRZEKAZANY	MY	ONI
KÓŁKO	KÓŁKO	+1	+1
KÓŁKO	KRZYŻYK	+2	-1
KRZYŻYK	KÓŁKO	-1	+2
KRZYŻYK	KRZYŻYK	-1	-1

Po każdej partii każda z grup zapisuje wyniki zgodnie z układem symboli otrzymanych i przekazanych. Dopiero po wpisaniu wyników można przystąpić do partii kolejnej. Zabroniona jest jakakolwiek inna forma komunikowania się pomiędzy grupami, niż wymiana karteczek.

Dyrektor przedstawił powyższe zasady gry obu grupom, jednocześnie informując ich, że z każdej grupy na wycieczkę pojedzie dokładnie tyle osób, ile punktów w grze ta grupa uzyskała. Dodatkowym warunkiem zorganizowania wycieczki jest uzyskanie przez każdą z grup dodatniego wyniku.

**KÓŁKO I KRZYŻYK:  
KARTA WYNIKÓW**

SYMBOL

PUNKTY

	OTRZYMANY	PRZEKAZANY	MY	ONI
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
RAZEM:				

### Kwestionariusz „Moja rola w grupie” M. Belbina

Wypełnij zamieszczony poniżej kwestionariusz w następujący sposób:

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

#### Część I

Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy...

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

#### Część II

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

- a) nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona,
- b) mam skłonność do bycia wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane,
- c) mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły,
- d) mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów,
- e) czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione,
- f) trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową,
- g) mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje,

- h)
- i) koledzy widzą mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć.

### **Część III**

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

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

### **Część IV**

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

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

### **Część V**

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

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

## Część VI

Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanymi mi osób...

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

## Część VII

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

- a) mam skłonność do ujawniania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów,
- b) inni mogą mnie krytykować za to, że jestem analityczny i niedostatecznie opieram się na intuicji,
- c) moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu,
- d) mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”,
- e) trudno mi rozpocząć, jeśli cele nie są dla mnie jasne,
- f) czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją,
- g) mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić,
- h) waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją.

### Wykaz skrótów użytych w tablicy klucza

<b>PO</b> – praktyczny organizator	<b>CZK</b> – człowiek kontaktów
<b>NL</b> – naturalny lider	<b>SĘ</b> - sędzia
<b>CZA</b> – człowiek akcji	<b>CZG</b> - człowiek grupy
<b>SIĘ</b> – siewca (człowiek idei)	<b>PER</b> - perfekcjonista

### Tablica wyników

Naniesz punkty, które przydzieliłeś poszczególnym odpowiedziom do poniższej tabeli.

Odpowiedź/ Część	a	b	c	d	e	f	g	h
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								

### Tablica klucza

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

Typ/ część	PO	NL	CZA	SIE	CZK	SĘ	CZG	PER
1.	g	d	f	c	a	h	b	e
2.	a	b	e	g	c	d	f	h
3.	h	a	c	d	f	g	e	b
4.	d	h	b	e	g	c	a	f
5.	b	f	d	h	e	a	c	g
6.	f	c	g	a	h	e	b	d
7.	e	g	a	f	d	b	h	c
Suma								

## Interpretacja wyników

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

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

## Role w dobrym zespole

**Naturalny lider** – sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny.

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

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

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

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

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

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

**Perfekcjonista** – nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu. Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.

## Rola specjalisty

Meredith Belbin w jednej ze swych ostatnich prac zaproponował rozpatrzenie jeszcze jednej konstruktywnej roli grupowej – rolę Specjalisty. Jeżeli Twoje wyniki z testu wskazują na brak silnych preferencji do jednej z ośmiu ról, wykonaj dodatkowy test, zastanawiając się, w jakim stopniu charakteryzują Cię poniższe stwierdzenia: a) bardzo wysokim – 5 punktów; b) wysokim – 4 punkty; c) średnim – 3 punkty; d) małym – 2 punkty; e) bardzo małym – 1 punkt.

1. W mojej pracy nigdy nie przestaję się uczyć.
2. Uważam, że awans na stanowisko kierownicze pozbawia pracowników przyjemności pracy specjalisty znajdującego się najlepiej na swojej dyscyplinie.
3. Czasem uważam, że praca grupowa mogłaby być wykonana przez jedną osobę.
4. Uważam, że lepiej jest wiedzieć więcej o jednej rzeczy niż wiedzieć trochę o wszystkim.
5. Moja praca mnie fascynuje.
6. Dla rozwoju zawodowego jestem w stanie poświęcić swój wolny czas.
7. Sądzę, że wybrałem pracę, którą kocham, a pracując zapominam o całym świecie.

Jeżeli osiągnąłeś więcej niż 28 punktów, to znaczy że w grupie chętnie przyjmujesz rolę Specjalisty.

### **9. Specjalista**

Często zajmuje się wąskim odcinkiem pracy. Skupia się na szczegółach technicznych. Wykazuje duże poświęcenie w realizowaniu zadań. Nastawiony na konkretny cel, zaangażowany, „samonapędzający się”. Ma wiedzę i umiejętności, które mogą być rzadkie i cenne. Może pomijać obraz całości, koncentrując się na wąskim przedmiocie własnych działań. Może czuć się w zespole konsultantem w danej dziedzinie.

**Załącznik 1.18**

**SKŁADNIKI KOMPLEMENTU:**

KTO ODBIERA I JAKIM ZMYŚLEM?	CO ODBIERA? <b>WŁAŚCIWOŚĆ CZY UMIEJĘTNOŚĆ?</b>	FAKT	+ KOMUNIKAT „JA”
---------------------------------------	---	------	------------------------

**PRZYKŁAD:**

„JA” Ja widzę, że... Słyszałam, że... Czuję, że... Jestem przekonana, że... MAM POWODY BY TWIERDZIĆ, ŻE...	<b>WŁAŚCIWOŚĆ? CZY UMIEJĘTNOŚĆ?</b> (niepotrzebne powyżej- skreślić!) Masz na sobie... (WYGLĄD) Umiesz... ( FAKTYCZNE UMIEJĘTNOŚCI) Zdobyłaś... (OSIĄGNIĘCIA, SUKCESY) Napiisałaś... (WIEDZA) Potrafiłaś...(DOKONANE DZIAŁANIE) Postępujesz zgodnie z... (SYSTEM WARTOŚCI)	<b>FAKT</b> <b>FAKT</b> <b>FAKT</b> <b>FAKT</b> <b>FAKT</b> <b>FAKT</b> <b>FAKT</b>	„ JA”  + MNIE SIĘ TO PODOBA.
--	---	---	---

**DOBRY KOMPLEMENT... CZYLI...**

<b>KIEDY KOMPLEMENT JEST SKUTECZNY?</b>			
dotyczy faktu – o którym powiedział partner – którego dokonał	oparty na komunikacie „ja”	uzasadnienie	który sam klient powie... z parafrazy z frazowania
dotyczy cechy istotnej dla odbiorcy		oparty na fakcie	
dotyczy pozytywnie wartościowanego przez odbiorcę	oparty na komunikacie „ja”	uzasadnienie	od osoby ważnej...
dotyczy cechy którą chce mieć odbiorca ,a nie jest pewien czy ją ma		oparty na fakcie	
dotyczy cechy którą ma odbiorca a nie jest pewien na ile, jak dobrze, ją ma	oparty na komunikacie „ja”	uzasadnienie	ode mnie - gdy spełnia znane mi już warunki!