



# MATERIAŁY SZKOLENIOWE

**ĆWICZENIA DO DRUKU  
NA SZKOLENIE ONLINE**

## **EFEKTYWNY KIEROWNIK**



**IKP Szkolenia**



**WPROWADZENIE. KLUCZOWE ZASADY ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM.**

**Zapisz Twoje ważne wnioski:**

**Najważniejsze zasady zarządzania zespołem:**



**Zasady zespołowe, czyli standardy „funkcyjne”.**

**Opracuj standardy dla zespołu:**

**Etap 1: Jakie standardy będą Ci potrzebne, aby zespół osiągał cele jakościowe i ilościowe?**

**Etap 2: Jakie zasady i zachowania będą stanowiły Wasz kodeks?**

**Ważne wnioski:**



**Expose szefa zespołu i zasady lidera.**

**Przywitanie:**

**Moja oferta dla zespołu, czyli odpowiedź na pytanie „Dlaczego warto być w moim zespole?”**

1. Pomagam Wam w ...
2. Pomagam Wam w ...
3. Pomagam Wam w ...

**Moje zasady i wartości – czego wymagam i za co rozliczam pracowników:**

1. Oczekuję / wymagam ...
2. Oczekuję / wymagam ...
3. Oczekuję / wymagam ...

**Nagrody - za co chwalę, co doceniam, za co dam nagrodę:**

1. Doceniam/ nagradzam ...
2. Doceniam/ nagradzam ...
3. Doceniam/ nagradzam ...

**Ważne wnioski:**



**Budowanie zaangażowania w zespole.**

**Konstruktywna informacja zwrotna, wzmacnianie zaufania i zaangażowania.**

**Komunikaty wzmacniające, które warto stosować:**

- Jestem z Ciebie dumny
- Lubię z Tobą pracować
- Mam do Ciebie zaufanie
- Doceniam Twoje zaangażowanie
- Cenię ludzi takich jak Ty, którzy dotrzymują słowa
- Praca z Tobą to przyjemność / cieszę się że mam Cię w swoim zespole
- Twój wkład pracy jest nieoceniony/ Twoja postawa godna naśladowania
- Tak trzymaj! Świetna robota!

Wybierz 2 dowolnych pracowników z Twojego zespołu, których chcesz pochwalić. Wypisz, za co ich doceniasz. Następnie zapisz słowa, jakimi chcesz przekazać informację.

**1 pracownik:**

Pochwała/docenienie za:

Słowa, jakich użyję:

**2 pracownik:**

Pochwała/ docenienie za:

Słowa, jakich użyję:

**Ważne wnioski:**



**Delegowanie zadań i zapobieganie problemom.**

**Pułapki delegowania:**

**Sytuacja 1: Przełożony:** Przygotuj to pismo dziś do końca dnia. Czy wszystko jasne?

**Pracownik:** Tak, tak.

**Przełożony:**

**Sytuacja 2: Przełożony:** Trzeba wyjaśnić tą sprawę pilnie do końca tego tygodnia, ponieważ są wątpliwości merytoryczne.

**Pracownik:** Nie umiem, nie wiem, jak mam to zrobić. Poza tym nie wiem, kiedy mam to wykonać, bo i tak mam już dużo do zrobienia.

**Przełożony:**



## Asertywna komunikacja z zespołem

Wyraź Twoje dobre intencje odnośnie pracownika stosując konstrukcję: intencja + wyjaśnienie działania.

**Wskazówka:** do wyjaśnienia działania użyj zwrotów ...i dlatego/ i tak mogę pomóc/ i w tym mogę pomóc itp.

Rodzaj intencji np. „moją rolą jest...”	Przykładowe zdania wyrażające Twoje intencje
	... i dlatego
	... i dlatego

## Asertywne A - B- C

**Konstrukcja:** To, że ...A ...nie znaczy, że B ... a jedynie C

**Przykład:** To, że klienci czasem nie odbierają, nie znaczy, że to zadanie jest bez sensu, a jedynie to, że masz chwilę gorszej odbieralności, która pewnie zaraz minie.

Sytuacja	Przykładowe asertywne „a-b-c”



## **Konstruktywne rozmowy korygujące negatywne zachowania.**

### **Kanapka dwuwarstwowa: pozostawianie z informacją do przemyślenia.**

Model kanapki dwuwarstwowej jest skuteczny wobec doświadczonych pracowników, ale i odpornych na krytykę, u których jest szczególnie ważne „pozostawienie ich” z informacją o konieczności korekty pewnych działań.

- + Widać, że byłeś zaangażowany w rozwiązanie problemu klienta i podjąłeś odpowiednie działania
- Powinieneś jednak uważniej słuchać jego uwag i nie przerywać jego wypowiedzi.

**Opracuj własny tekst udzielania informacji zwrotnej zgodnie z techniką Kanapki dwuwarstwowej.**

Opisz problematyczną sytuację:

Udziel pracownikowi informacji:

+

-

### ***ZEEP: pokazywanie konsekwencji działań***

Model "ZEEP" sprawdza się w czasie prowadzenia rozmowy dyscyplinującej, kiedy potrzebujemy udzielić negatywnej informacji zwrotnej:

Z - zachowanie - wyjaśnij, co się stało

E - efekty-przedstaw rezultat tego zachowania

E - emocje – powiedz, jakie to zrobiło wrażenie na Tobie i na innych

P - przyszłość - ustal z pracownikiem zmiany na przyszłość. Uwaga! Ten etap przy negatywnej informacji zwrotnej musi być ustalony wspólnie z uczestnikiem.

### **Przykład:**

Z - Ewa, zauważyłam, że w 5 rozmowach z klientami rozmowach nie zastosowałaś empatii

E - to spowodowało, że masz negatywną ocenę w badaniu tajemniczy klient

E - co wywołuje moją frustrację, ponieważ wcześniej nie miałaś z tym problemu

P - w związku z tym oczekuję, że będziesz stosować się do ustaleń. W jaki sposób możemy do tego doprowadzić?





**Opracuj własny tekst udzielania informacji zwrotnej zgodnie z techniką ZEEP.**

Opisz problematyczną sytuację:
Udziel pracownikowi informacji:  Z  E  E  P

**Ważne wnioski:**



**Interwencje menedżerskie 1x1 – radzenie sobie z narzekaniem i oporem.**

Interwencja indywidualna zgodnie z zasadą menedżerską “wspieram i wymagam”

<b>Cel</b>	<b>Przywołanie do działania w strefie wpływu w gorszych dniach</b>
<b>Okazanie wsparcia (wentylowanie emocji)</b>	
<b>Przywołanie do zasady zespołowej “działamy w strefie wpływu”</b>	Popatrzymy na zasadę strefy wpływu - zrobmy porządek: <ul style="list-style-type: none"><li>- Na co nie masz wpływu w tej sytuacji?</li><li>- A na co masz wpływ? I co możesz zrobić?</li></ul>
<b>Wymagaj (koncentracja na działaniach)</b>	
<b>Wezwanie pracownika do działania</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zmotywuj na koniec “Jestem przekonany, że ...</li><li>2. To co działamy?? Jaki będzie Twój pierwszy krok?</li></ol>

**Ważne wnioski:**



**Interwencja zespołowa – sytuacje trudne w zarządzaniu zespołem.**

Interwencja zespołowa zgodnie z zasadą menedżerską “wspieram i wymagam”

Opis trudnej sytuacji z zespołem:

Podziel % udział w sytuacji (Twój i zespołu):	Wspieraj (podejmij działania wspierające):	Wymagaj (podejmij działania egzekwujące/dyscyplinujące):

Komunikaty asertywne, wspierające lub korygujące „+/-„ i „a-b-c”

Komunikat ZEEP dla zespołu:

Z  
E  
E  
P

**Ważne wnioski:**



## Odporność psychiczna, a opór przed zmianami w zespole.

### Odporność psychiczna:

Dlaczego w tych samych warunkach i pomimo podobnych kompetencji, jedne osoby osiągają lepsze wyniki, niż inne?

“Odporność psychiczna to zdolność człowieka do radzenia sobie z wyzwaniami, trudnościami i presją. Determinuje ona nasz sposób reagowania na stres. Jest również głównym czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie szczytowej formy i najlepszych wyników”. (Clough & Strycharczyk)

**Odporność Psychiczna** dotyczy wydajności i skuteczności osobistej danej osoby, determinuje nastawienie i sposób myślenia (“mindset”).

**Osoby Odporne Psychiczenie** dostrzegają szanse, są proaktywne, lubią cele i są zdeterminowane w ich osiągnięciu, są pewne siebie.

**Osoby Wrażliwe Psychiczenie** unikają wyzwań, postrzegają je jako zagrożenie, obawiają się porażek, mają niską pewność siebie, mogą unikać zobowiązań, szukają wymówek, a ich szklanka jest “do połowy pusta”.

**Model Odporności Psychiczej 4C:** Doug Strycharczyk i Peter Clough, opracowali model Odporności Psychiczej, złożony z 4 obszarów:

- ZAANGAŻOWANIE – orientacja na cele i determinacja w ich osiągnięciu.
- KONTROLA – poczucie sprawczości w życiu i panowanie nad emocjami.
- WYZWANIE – dostrzeganie szans, zamiast zagrożeń, podejście do porażek jak do lekcji.
- PEWNOŚĆ SIEBIE – wiara w siebie, pewność siebie w relacjach z innymi.

Obszar 4 "C"	Odporność psychiczna – przekonania i zachowanie	Osoba wrażliwa psychiczenie – przekonania i zachowanie
<b>Poczucie kontroli</b> („sprawczość”) (Control)	Naprawdę wierzę, że dam radę Działam w mojej strefie wpływu, skupiam się na moim udziale w sytuacji, biorę odpowiedzialność za swoje zachowanie, wyniki	Nie mam na to wpływu. Winy szukam w otoczeniu, innych ludziach: nic na to nie poradzę, brak odpowiedzialności, wymówki, usprawiedliwianie
<b>Zaangażowanie</b> (Comitment)	Realizuje cel pomimo przeszkód, szukam dróg i rozwiązań. Zrobię to, co trzeba, aby osiągnąć cel	Rezygnuję, gdy pojawiają się pierwsze przeszkody. Nowe sytuacje i zmiany mnie stresują, wolę ich unikać
<b>Wyzwanie</b> (Challange)	Napędza mnie to, skorzystam z tej szansy, to okazja! Niepowodzenia mnie motywują	Wobec problemów czuję się nerwowo, postrzegam je jako zagrożenie. Lęklivość, obawy, niechęć do zmian
<b>Pewność siebie</b> (asertywność) (Confidence)	Wierzę, że mogę to zrobić. Będę bronić swojego stanowiska, jeśli będzie trzeba	Martwię się, boję się, nie wierzę, że to się uda, nie dam rady Asekurowanie się, zachowawczość



**Podsumowanie Szkolenia**

**Zapisz Twoje najważniejsze wnioski podsumowujące szkolenie:**

**Mój plan działania po szkoleniu:**