**Materiały dydaktyczne dla programu kształcenia ustawicznego Mentoring w MŚP**

****

****

****

**SPIS TREŚCI**

[Samoocena Słuchanie 3](#_Toc112749865)

[Model SMART 6](#_Toc112749866)

[Pominięcia, uogólnienia, zniekształcenia 11](#_Toc112749867)

[Sprawa Anety i Piotra 14](#_Toc112749868)

[Dojrzałość zawodowa a przywództwo 16](#_Toc112749869)

[Sytuacyjny rozwój dojrzałości zawodowej TEST 22](#_Toc112749870)

[Gra w SLII 29](#_Toc112749871)

[Case Tove - Signe 40](#_Toc112749872)

[Zarządzanie konfliktami 41](#_Toc112749873)

[5 stylów reagowania na konflikt 46](#_Toc112749874)

[Sprawa konfliktu Anne-Lise 51](#_Toc112749875)

[Sprawa Ann - Joe 54](#_Toc112749876)

[Sprawa Kim 57](#_Toc112749877)

[Case Ingolf 59](#_Toc112749878)

[Sprawa Nikoliny 61](#_Toc112749879)

[Sprawa Katrine 63](#_Toc112749880)

[Sprawa Sandry 65](#_Toc112749881)

"Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie stanowi poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiekolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji."

# Samoocena Słuchanie

**Czy jesteś dobrym słuchaczem?**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  Chodzi mi o to, że ja...  |  4  |  3  |  2  |  1  |  0  |
|  1  |  - słuchaj faktów |   |   |   |   |   |
|  2  |  - słuchać uczuć innych osób; |   |   |   |   |   |
|  3  |  - słuchać własnych uczuć |   |   |   |   |   |
|  4  |  - wyrażać własne uczucia;  |   |   |   |   |   |
|  5  |  - zadaje pogłębione pytania |   |   |   |   |   |
|  6  |  - nie osądzam; |   |   |   |   |   |
|  7  |  - nie przerywaj, |   |   |   |   |   |
|  8  |  - jestem skłonny do podjęcia konfliktów; |   |   |   |   |   |
|  9  |  - nie kończ zdań innych ludzi |   |   |   |   |   |
|  10  |  - szukać i nawiązywać kontakt wzrokowy |   |   |   |   |   |
|  11  |  - obserwuje język ciała |   |   |   |   |   |
|  12  |  - Dobrze mi z ciszą.  |   |   |   |   |   |
|  13  |  - skoncentrować się na drugiej osobie |   |   |   |   |   |
|  14  |  - budować zaufanie |   |   |   |   |   |
|  15  |  - stosuje aktywne słuchanie |   |   |   |   |   |
|  16  |  - potrafi odróżnić dialog od dyskusji |   |   |   |   |   |

Zacznij od wypełnienia formularza samooceny:

0 = nigdy, 1 = rzadko, 2 = sporadycznie, 3 = zazwyczaj, 4 = zawsze/bardzo często

**Proszę odpowiedzieć na następujące pytania:**

1. Jak opisałbyś siebie jako słuchacza w stosunku do swoich kolegów?

1. Jak twoi koledzy opisaliby cię jako słuchacza?

1. Pomyśl o najlepszym słuchaczu, jakiego znasz. Jakie są jego/jej charakterystyczne cechy?

1. Jakie wnioski można wyciągnąć z odpowiedzi na poprzednie pytania?

1. Co czyni dobrego słuchacza?

**Jak** stać **się lepszym słuchaczem?**

1. Siła, którą mam jako słuchacz, to:

1. Niektóre rzeczy, które robię, a które często przeszkadzają w aktywnym słuchaniu to:

1. W odniesieniu do moich kolegów zacznę od następujących kwestii:

1. W stosunku do kolegów częściej będę robił to, co poniżej:

1. W stosunku do moich kolegów*,* całkowicie zatrzymam się na tym, co następuje:

1. W stosunku do moich kolegów będę *unikał* tak częstego wykonywania następujących czynności:

# Model SMART

**Model SMART**

Model SMART to narzędzie, które ułatwia wyznaczenie celu i jego realizację. Zapewne doświadczyłeś, że wyznaczyłeś sobie cel, którego nie zrealizowałeś. Nie musi to oznaczać, że nie byłeś wystarczająco dobry, bo może zamiast tego cel wymagał ostrzejszego wyartykułowania.

Model SMART pomaga wyznaczać ostre cele, które łatwiej przekazać innym i śledzić ich realizację.

Poniżej szczegółowo omawiamy model SMART:

**Model SMART sprawia, że twój cel staje się konkretny**

Używamy modelu SMART, ponieważ pomaga on skonkretyzować cel, uczynić go możliwym do zrealizowania i łatwiejszym do osiągnięcia. Są to 3 bardzo ważne czynniki, kiedy trzeba utrzymać motywację w dążeniu do celu - nawet w dni, kiedy jest ciężko! Niezależnie od tego, czy chcesz pracować wydajniej, spędzać więcej czasu z rodziną czy ograniczyć ilość słodyczy, model SMART jest świetnym narzędziem, kiedy trzeba wyznaczyć cel. A dobry cel to dobry punkt wyjścia.

SMART to kompozycja 5 czynników, które musi spełniać Twój cel, aby był dobrym celem.

**Twoim celem powinno być:**

**SPECYFICZNE
MIERZALNY
ATRAKCYJNY
REALISTYCZNY
OGRANICZONY W CZASIE**

**= SMART**

Jeśli Twój cel ma być **SMART**, to musi spełniać wszystkie pięć wymogów modelu **SMART.** Poniżej przechodzimy przez wszystkie wymagania jedno po drugim. Dla każdego z pięciu wymogów modelu **SMART** przewidzieliśmy serię pytań kontrolnych, abyś w trakcie ćwiczenia kwalifikował swój cel. Możesz zrobić jeden krok na raz.

**Konkretnie**

TWÓJ **INTELIGENTNY** CEL MUSI BYĆ **KONKRETNY**

Ważne jest, aby Twój cel był konkretny. Musisz krótko i bardzo dokładnie opisać, co chcesz osiągnąć dzięki swojemu celowi i jak chcesz to osiągnąć.

Oznacza to, że Twój cel musi być dobrze zdefiniowany i wytyczony.

Przy **określaniu, czy Twój cel jest specyficzny,** możesz **skorzystać z następujących pytań wyjaśniających:**

* Co chcę osiągnąć dzięki swojemu celowi?
* Dlaczego chcę osiągnąć swój cel?
* Z kim wiąże się osiągnięcie mojego celu?

Jeśli twój cel jest sformułowany zbyt szeroko lub zbyt luźno, , nie będziesz w stanie ocenić, jak osiągniesz cel i kiedy go osiągniesz....

**Szybki test Twojego konkretnego celu: jeśli na którekolwiek z tych pytań odpowiesz "nie", to Twój cel nie jest wystarczająco konkretny:**

Czy twoja matka rozumie twój cel?

Czy potrafisz szybko wyjaśnić innym swój cel?

**Wymierne**

Twój cel **SMART** musi być **MIERZALNY**

Powinno być łatwo stwierdzić, kiedy osiągnąłeś swój cel. Ustal więc od początku mierzalne kryterium sukcesu.

Musisz dokładnie wiedzieć, kiedy możesz powiedzieć: "Skończyłem! Osiągnąłem to".

Kiedy osiągasz swój cel, widzisz jego koniec, gdy pogoda jest szara i zawsze wiesz dokładnie, jak daleko jesteś od celu.

Ważne jest, abyś uczynił swój cel mierzalnym w wielkości, wyniku, terminie lub w jakiejś reakcji, abyś doświadczył i poczuł, że osiągnąłeś swoje cele.

**Przy ustalaniu, czy Twój cel jest mierzalny, możesz skorzystać z następujących pytań wyjaśniających:**

* Skąd mam wiedzieć, że osiągnąłem swój cel?
* Jakie są moje kryteria sukcesu w realizacji celu?
* Co się zmieniło, gdy osiągnęłam swój cel?

Jeśli Twój cel nie jest mierzalny, to nie masz linii mety. Innymi słowy, możesz pracować wokół sedna celu przez długi czas, nie czyniąc żadnych postępów. Mając wymierny cel, wiesz dokładnie, kiedy jesteś gotowy do wyznaczenia nowych celów.

**Atrakcyjna**

Twój cel **SMART** musi być **ATRAKCYJNY**

Gwarantuje się, że osiągnięcie celu będzie ciężką pracą, dlatego dla Twojej motywacji ważne jest, aby cel był dla Ciebie atrakcyjny. Powinien to być cel, którego naprawdę pragniesz, pasjonujesz się nim i podnosisz tętno powyżej.

Krótko mówiąc, twój cel powinien być wart wszystkich kłopotów.

**Przy określaniu, czy cel jest dla Ciebie atrakcyjny, możesz zastosować następujące pytania wyjaśniające:**

* Jaka jest moja motywacja do osiągnięcia celu?
* Jak cel wzbogaca moją obecną sytuację?
* Jaką wartość daje mi osiągnięcie celu?
* O czym marzę?

Wiele osób stawia sobie cele, które w zasadzie są atrakcyjne, ale nie dla siebie. Dlatego oceniając, czy Twój cel jest atrakcyjny, pamiętaj, aby zapytać siebie:

* Czy to jest najbardziej atrakcyjne dla mojego szefa?
* Czy to naprawdę jest dla mnie atrakcyjne?

Jeśli Twoja motywacja nie pochodzi z wewnątrz, ale kieruje się oczekiwaniami innych ludzi wobec Ciebie, to istnieje duże ryzyko, że Twój cel pozostanie nieosiągalny.

**Realistyczne**

Twój cel **SMART** musi być **REALISTYCZNY**

Twój cel musi być realistyczny, tzn. taki, w którego osiągnięcie wierzysz. Ważne jest, abyś to Ty w niego wierzył - nie wszyscy inni. Musi stanowić wyzwanie, a jednocześnie być osiągalny. Jeśli Twój cel będzie zbyt łatwy do osiągnięcia, stracisz również motywację do walki o niego.

Musisz wierzyć, że możesz osiągnąć swój cel.

**Przy ocenie, czy Twój cel jest realistyczny, mogą Ci pomóc te pytania:**

* Czy wierzę, że mogę osiągnąć swój cel?
* Czy poświęcę to, co jest niezbędne do osiągnięcia mojego celu?
* Jakie wyzwania napotkam po drodze? Jak sobie poradzę z wyzwaniami?

**Czas trwania**

Twój cel **SMART** musi być ograniczony **czasowo**

Właśnie teraz, jesteś naprawdę gotowy, aby zacząć z pasją, jesteś bardzo zmotywowany, aby osiągnąć swój cel. Być może powinien on zostać osiągnięty już wczoraj. Zachowaj spokój we krwi. Musisz stworzyć plan.

Ważne jest, abyś miał określone terminy w drodze do swojego celu. Jeśli jest to duży cel, to potrzebujesz również terminów, kiedy śledzić i dostosowywać swoje cele. Ważne jest, abyś wyznaczył konkretną datę, a najlepiej również godzinę. I oczywiście należy to zrobić tak, że masz realistyczny horyzont czasowy do pracy z celem w.

**Więc tutaj naprawdę trzeba zadać sobie pytanie:**

* Kiedy mogę osiągnąć swój cel?
* Jakie są moje terminy w drodze do celu?
* Ile mam czasu?
* Jak długo chcę spędzić czas?

# Pominięcia, uogólnienia, zniekształcenia

Przeanalizuj poniższe zdania. Jakie typy wypowiedzi wchodzą w grę - i jakie pytania wyjaśniające byś zadał:

1. Materiały, z którymi będziemy dalej pracować na kursie muszą być bardziej poręczne , ważne, żeby ludzie coś z nich wynieśli.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Nikomu nigdy nie zaszkodziła ciężka praca.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Pewnie nie czułaby się komfortowo wiedząc o tym!

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Zarząd nie uważa, aby konieczne było wydawanie dużych pieniędzy na marketing produktu, który osiągnął już wystarczające uznanie wśród klientów.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Imigranci nie mają takiego pojęcia o demokracji jak my.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Kierownik administracji często mnie ośmiesza.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Jeśli nauczymy się używać technik zadawania pytań we właściwy sposób, musimy wziąć się w garść i podjąć sensowny wysiłek, aby go zrozumieć.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Od dłuższego czasu szef działu przegląda dla nas wyniki - jest niezadowolony z naszych starań.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Muszę się dobrze zastanowić za każdym razem, gdy mówię "tak" jakiemuś zadaniu i tak samo powinni to robić inni.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Nigdy nie mamy czasu na omawianie współpracy w dziale.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Trzeba wcześnie wstawać, żeby nadążyć.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Sprawa Anette i Petera

**Anette:**

Masz na imię Anette i jesteś zatrudniona w firmie "Pan Silitron" od 20 lat i jesteś kierownikiem działu odpowiedzialnego za pakowanie i wysyłkę produktów firmy. Zatrudniasz 15 pracowników i działasz w dobrze funkcjonującym zespole, który ma bardzo sprawny obieg dokumentów.

Dostałeś 2 dni temu informację od szefa, że zostałeś wyznaczony na osobistego mentora dla młodego chłopaka (Piotr) 19 lat, który właśnie został "zatrudniony" w firmie. Dołączył on do firmy za pośrednictwem Urzędu Miasta. Jedyne co ci szef powiedział, to że dołączył do firmy, ponieważ została zawarta umowa z Gminą, że będzie się starał o stałą pracę i że przeszedł kilka kursów w Gminie, które mają go przygotować do rynku pracy. Porozumienie zostało zawarte na rok i potem trzeba ocenić, czy może być zatrudniony na stałe, czy może uczestniczyć nawet w jakimś szkoleniu.

Doszły Cię słuchy, że Piotr z trudem pojawia się na czas i czasem przyjeżdża spóźniony, a po południu brakuje skupienia na zadaniach. Musisz więc śledzić to od samego początku - tak, aby nie zrujnowało to efektywności zespołu.

Po "doradcy ds. młodzieży" w gminie jest mądry, gdy jest to coś, co go interesuje i gdzie może pomóc w decydowaniu o tym, jak sprawy mają się potoczyć - w przeciwnym razie szybko traci zainteresowanie. Pytałeś trochę wśród swoich pracowników, czy znają Piotra. I dostałeś kilka małych wskazówek od swoich kolegów, że nie jest on najlepszym dzieckiem Boga. Że jest trochę roztrzepany i wiąże się z gangiem, który lubi imprezować i pić, palić jointy itp. i że często wdaje się w bójki. Że jego rodzice to karierowicze: Ojciec jest kierownikiem w gminie, a matka sekretarką wykonawczą tu w fabryce.

Piotrek za chwilę zaczyna pracę w Twoim dziale i musisz z nim porozmawiać o tej pracy i o tym, że jesteś jego mentorem, a także o tym, z czym się ona wiąże i jak Twoim zdaniem powinna przebiegać.

**Piotr:**

Masz na imię Piotr i masz 19 lat. 2 dni temu byłeś na spotkaniu w gminie i rozmawiałeś ze swoim "doradcą ds. młodzieży". W ciągu ostatniego roku przeszedłeś kilka "kursów młodzieżowych", które miały Cię przygotować do wejścia na rynek pracy.

Uważasz, że te procesy były czystą stratą czasu i po prostu śmiertelnymi zadaniami bez znaczenia, które w ogóle Cię nie interesowały. Bardzo się nudziłeś i wielokrotnie mówiłeś swoim przełożonym, że jeśli mają coś z ciebie wyciągnąć, to powinni znaleźć coś, gdzie twoje umiejętności mogłyby być wyzwaniem.

Uważasz, że jesteś w miarę inteligentny - czego po prostu nie widać, bo w ostatnich latach szkoły podstawowej nudziłeś się, gdyż według Ciebie było tam zbyt monotonnie i nie stanowiło to wyzwania.

Kilka razy zwracałeś się do rodziców, ale są zbyt zajęci swoją pracą i różnymi "spotkaniami", na które biegają w wolnym czasie. Nie dostałeś więc tam zbyt dużego wsparcia.

Przez ostatnie lata wolny czas spędzałeś grając w piłkę nożną i imprezując. Szczególnie z piątku na sobotę bywasz w mieście i czasem dość mocno pijesz, a czasem próbowałeś też różnych narkotyków. Będąc pod wpływem alkoholu i narkotyków, dość często wdawałeś się w bójki i czasem nie pamiętasz, co robiłeś.

Teraz byłeś na spotkaniu i twój "konsultant młodzieżowy" namówił cię na roczny kurs w firmie o nazwie "Pan Silitron". Tutaj dostaniesz osobistego mentora, który pomoże ci wpaść do firmy i który pomoże dopasować kurs, który wprowadzi cię na rynek pracy, a może nawet zakończy się jakimś wykształceniem.

Nie jesteś lekceważony, ale też nie masz dzikiej motywacji, bo wtedy musisz zacząć pokazywać się wcześnie i codziennie, więc partie mogą ci sprawiać problemy pod koniec tygodnia i w poniedziałki.

Z drugiej strony masz dość biegania po tych szalonych "kursach młodzieżowych" w gminie.

Dowiedziałeś się również, że to Twoi rodzice pociągnęli za pewne sznurki i wciągnęli Cię do tej firmy - jesteś naprawdę zmęczony tym, że wciąż mają nad Tobą władzę.

Wkrótce wybierasz się na spotkanie ze swoim osobistym mentorem.

# Dojrzałość zawodowa i przywództwo

Współczynnik dojrzałości zawodowej jest ogólnym liczbowym wyrazem zachowania pracownika na stanowisku pracy.

Zaznaczony na wykresie krzyż z czterema stylami zarządzania daje dobrą wskazówkę, pod jaką formą zarządzania pracownik najlepiej sprawdza się w obecnej sytuacji.

Forma zarządzania jest wyrazem sposobu działania kierownika, gdy stara się on wpływać na zachowanie pracowników. Forma kierowania musi być zatem dostosowana do sytuacji, a zwłaszcza do indywidualnych warunków pracowników.

Teoria (P. Hersey & K. Blanchard: Management of Organizational Behavior) leżąca u podstaw tego materiału analitycznego dzieli zarządzanie na cztery różne formy:

* **Zlecanie** w formie bezpośredniego zarządzania, np. instruowanie i kontrola
* **Perswazja** czyli "sprzedawanie" wiadomości, pomysłów, zadań itp. poprzez lekkie naciskanie, ale i słuchanie pracownika
* **Współdecydowanie** w postaci konkretnego zaangażowania pracownika
* **Delegowanie**, czyli skuteczne dawanie pracownikowi możliwości samodzielnego działania.

Kiedy kierownik musi wybrać formę zarządzania, która jest najbardziej odpowiednia w danej sytuacji, musi to zrobić na podstawie oceny odpowiednio zadania i pracownika. Punktem wyjścia do tej oceny jest **aktualna dojrzałość zawodowa pracownika**:

**Im bardziej dojrzały do pracy jest pracownik, tym więcej kierownik powinien delegować. Natomiast pracownik mniej dojrzały do pracy powinien mieć więcej bezpośredniego zarządzania.**

Dane liczbowe dotyczące poszczególnych czynników w formularzu analizy mogą stanowić podstawę do refleksji nad tym, na czym pracownik w obecnej sytuacji powinien skupić się w przetwarzaniu w swoim rozwoju zawodowym i osobistym.

Dobra rozmowa między menedżerem a pracownikiem na temat wyniku testu powinna obejmować również dyskusję na temat tego, jakie zmiany, jeśli w ogóle, mogą być z pożytkiem zaplanowane i wdrożone przez obie strony, aby zapewnić związek między dojrzałością zawodową pracownika a stylem menedżera i jego rozwojem.

**Czynniki dojrzałości zawodowej**

Dojrzałość zawodowa to pojęcie złożone, zawierające wiele czynników i elementów, które w różnym stopniu wyrażają się w sposobie wykonywania pracy przez jednostkę. Podstawami dojrzałości zawodowej są wiedza, umiejętności i postawy.

W niniejszym materiale, który został przygotowany do wykorzystania w planowaniu szkoleń indywidualnych, w wyjaśnieniu czynników, które należy uwzględnić w koncepcji dojrzałości zawodowej, zwrócono uwagę na trzy czynniki:

* Że każdy czynnik dojrzałości zawodowej jest na tyle ważny, że może mieć niezależny interes i mógłby być przetwarzany w procesie rozwoju.
* Że czynniki te łącznie w akceptowalnym stopniu pokrywają to, o czym ogólnie można powiedzieć, że wchodzi w skład pojęcia dojrzałości zawodowej.
* Że indywidualny czynnik dojrzałości zawodowej jest związany z **zachowaniami, które można zaobserwować.**

Zwłaszcza ze względu na ten ostatni fakt możliwe jest utrzymanie zainteresowania tym, co pracownik wykonuje i jak to się odbywa w fazie analizy.

Później planowanie rozwoju może skupić się na tym, jak chciałbyś, aby było w przyszłości. Na tym tle na rozwój sytuacyjnej dojrzałości zawodowej składają się poniższe czynniki.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Czynnik dojrzałości zawodowej** |  **Definicja** |  **Elementy** |
| **1. Etyka pracy** | Zachowania, które charakteryzują dyscyplinę pracy danej osoby. | * Skuteczność
* Precyzja
* Pracowitość/chęć
* Utrzymanie celów/priorytetów
* Samodyscyplina/koncentracja
 |
| **2. Kompetencje zawodowe** | Bezpieczeństwo, z jakim dana osoba uczy się swoich zadań zawodowych. | * Znajomość narzędzi i technik pracy podmiotu
* Umiejętności rzemieślnicze
* Aktualizacja techniczna
* Sieć kontaktów zawodowych
* Twórcze wykorzystanie doświadczenia
 |
| **3. Zaręczyny** | Sposób, w jaki dana osoba dba o swoją pracę. | * Widoczna satysfakcja z pracy
* Energia fizyczna i psychiczna
* Duch rywalizacji
* Entuzjazm
* Pionierski duch
 |
| **4. Oddziaływanie** | Rzeczywisty wpływ osoby na decyzje. | * Wytrwałość/determinacja
* Pewność siebie/charyzma osobista
* Ekspresja
* Przemyślenia na nowo
* Empatia/czas
 |
| **5. Zdolność zarządzania** | Sposób, w jaki dana osoba przyczynia się do postępu i przyjmuje odpowiedzialność w sytuacjach problemowych i konfliktowych. | * Apetyt na ryzyko
* Ocena skutków
* Planowanie postępu/ oddanie do użytku
* Odpowiedzialność
* Rozumienie zasobów
 |
| **6. Wszechstronność** | Rozległość doświadczeń, które charakteryzują zachowanie i wysiłki danej osoby. | * Różnorodne doświadczenia zawodowe
* Sieć kontaktów wewnętrznych/zewnętrznych
* Ciekawość
* Zaangażowanie w procesy społeczne
* Powaga
 |
| **7. Zachowanie służbowe** | Zachowanie osoby w jej interakcjach z interesariuszami (klientami, współpracownikami itp.). | * Zdolność komunikacyjna
* Umiejętność prowadzenia biznesu
* Odwaga do indywidualizacji
* izm zawodowy
* Interakcja społeczna
 |
| **8. Zachowanie jakości** | Użyteczność wysiłków osoby i stopień, w jakim osoba realizuje cele. | * Dokładność
* Spełnienie wymagań
* Moralność rękodzielnicza
* Użyteczność rozwiązań
* Znaczenie szczegółów dla całości
 |
| **9. Niepodległości** | Działania osoby z własnej inicjatywy. | * Inicjatywa
* Pozytywny obraz siebie
* Samozadowolenie / pragnienie wolności
* Przedsiębiorstwo
* Osobisty autorytet, solidność
 |
| **10.****Zachowania rozwojowe** | Działania, które dana osoba organizuje i realizuje w celu zdobycia doświadczenia zawodowego i osobistego. | * Zmiana zachowań
* Szukaj wyzwań/wykorzystuj szanse
* Czy zmieniamy statki/przekraczamy granice
* Tworzenie rozwoju
* Aktywne doświadczenie
 |

**Jakie czynniki możliwości zatrudnienia należy rozwijać?**

Przed sporządzeniem planu rozwoju warto byłoby wybrać pewne czynniki dojrzałości zawodowej, które powinny znaleźć się w planie. Należy zatem wybrać te czynniki, które są niezbędne do leczenia. Zaleca się skoncentrowanie na kilku czynnikach - np. dwóch - i wybór w oparciu o potrzeby aktualnej sytuacji.

Prawdopodobnie naturalnie przyjdzie Ci wybierać spośród czynników, w których uzyskałeś najniższą wartość. Ale miej świadomość, że czynnik, który np. ma wartość 4, może być ważny do dalszego rozwoju ze względu na rozwiązanie obecnych lub przyszłych zadań.

Następnie należy dokonać przeglądu elementów związanych z wybranymi czynnikami. Daje to możliwość przybliżenia tego, na czym należy szczególnie skupić się w rozwoju wybranych czynników dojrzałości zawodowej. Decydując się na działania rozwojowe, należy dokonać wyboru pomiędzy szkoleniem bezpośrednio na stanowisku pracy a szkoleniem w formie kursów lub tym podobnych.

We współpracy, jaka łączy menedżera i pracownika przy tworzeniu i realizacji planu rozwoju, ważne jest, czy obie strony wykazują chęć uczenia się nowych rzeczy.

W praktyce oznacza to gotowość do robienia rzeczy inaczej - i uczenia się na tym. Dlatego dobrym pomysłem jest ustalenie pewnych działań rozwojowych w związku z rozwiązywaniem codziennych zadań w formie szkoleń stanowiskowych.

Zastanawiając się i omawiając kierunek, w którym uważasz za stosowne zmienić zachowanie, możesz czerpać inspirację z formularza analizy, który został wypełniony po raz pierwszy:

**Przykład do formularza analizy:** Jeśli w pytaniu 1 odpowiedziałeś "E", to daje to 2 punkty, co przedstawia tabela na stronie 4. Z tej tabeli widać również, że "C" ma najwyższą wartość, czyli 5. Następnie, patrząc na tekst pytania 1, różnica między "E" a "C" pokazuje, że "E zachowanie" zawiera słabość polegającą na tym, że jest zaburzone. Natomiast dla zachowania C" charakterystyczne jest to, że samodyscyplina i koncentracja są dobrze rozwinięte. Dlatego: działania rozwojowe powinny zawierać coś, co poprawia zachowanie w tych punktach.

Następnie wypełniany jest formularz planu rozwoju z uzgodnionymi działaniami rozwojowymi. Dla każdego działania ustalane są terminy i kto jest odpowiedzialny za ich realizację. Na koniec ustala się termin ogólnej kontroli planu rozwoju.

# Sytuacyjny rozwój dojrzałości zawodowej TEST

**Formularz analizy dojrzałości zawodowej Wskazówki dla pracownika:**

Kolejne strony podzielone są na 10 sekcji. Każdy z tych działów zawiera kilka stwierdzeń opisujących 5 różnych rodzajów pracy.

Twoim zadaniem jest przeczytanie 1 z opisów w każdym dziale. Musisz wybrać ten z 5 opisów, który Twoim zdaniem najlepiej pasuje do Ciebie w Twojej obecnej pracy. Musisz odpowiedzieć na podstawie tego, co jest charakterystyczne dla osoby, u której wykonujesz swoją pracę.

Dlatego należy również unikać wybierania tego, na co "powinno się" odpowiedzieć. Nie powinieneś też wybierać wartości, którą przyciągasz, ale której sam nie eksponujesz.
Krótko mówiąc, wybierz stwierdzenie, które jest najbliższe temu, jak wykonujesz swoją pracę.

Zrób to, rysując kółko wokół litery obok jednego z pięciu wybranych przez Ciebie opisów.

**Należy odpowiedzieć na wszystkie 10 akapitów.**

**Przewodnik dla menedżera:**

Dla każdej z 10 sekcji musisz wybrać ten z pięciu opisów, który Twoim zdaniem najlepiej charakteryzuje wysiłki i pracowników na stanowisku pracy.

Ważne jest, aby to Twoja ocena pracownika była zaznaczona. Nie zgaduj, co Twoim zdaniem powiedziałby pracownik.

Ponieważ formularz jest przeznaczony do natychmiastowego użytku pracownika, łatwiej będzie go używać od początku, jeśli będziesz pamiętał o zmianie sformułowań w sekcji 1:

"Moje wysiłki w pracy wynikają zazwyczaj z tego, że"

zamiast:

"O wysiłku pracownika na stanowisku pracy decyduje zazwyczaj fakt, że"

a następnie w pięciu opisach zachowań w ten sam sposób zmieniając "ja" na "jego/jej pracownik".

|  |
| --- |
| **SEKCJA 1** |
| **Moje wysiłki w pracy są zazwyczaj charakteryzowane przez.....** | **A** | Kładę nacisk na bycie efektywnym, ale nie jest łatwo planować i dotrzymywać terminów. |
| **B** | Praca jest dla mnie oczywiście ważna, ale że równie ważne jest poświęcenie czasu na rozmowę o czymś innym niż praca. |
| **C** | Moja samodyscyplina jest dobrze rozwinięta i że utrzymuję koncentrację na sprawach zasadniczych. |
| **D** | Szanuję pracę innych ludzi i jestem dobra w samodzielnym wykonywaniu zadań. |
| **E** | Mam chęć wzięcia odpowiedzialności za zadania, ale często przeszkadzają mi w tym inni. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 2** |
| **Jeśli chodzi o moją wiedzę, doświadczenie i zrozumienie mojej pracy, to czuję ...** | **A** | że często nie jestem w stanie poradzić sobie z powierzonymi mi zadaniami. |
| **B** | że z pożytkiem wykonuję rozwiązania zadań |
| **C** | często jestem niepewny w rozwiązywaniu codziennych zadań. |
| **D** | że wyraźnie spełniam wymagania dotyczące rozwiązania zadań i ich zastosowania. |
| **E** | że w dużej mierze spełniam wymagania, których można ode mnie oczekiwać. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 3** |
| **Sposób, w jaki podchodzę do swojej pracy, można najlepiej opisać jako...** | **A** | charakterystyczne dla mnie, że dzięki codziennej pracy zyskuję inspirację i nową energię. |
| **B** | Tak naprawdę lubię swoją pracę, nawet jeśli czasem brakuje mi inspiracji. |
| **C** | moje zadania nie pozwalają mi na jakiekolwiek zaangażowanie. |
| **D** | moje wysiłki charakteryzują się tym, że często wpadam na dobre pomysły, które czynią moją pracę bardziej ekscytującą. |
| **E** | Otrzymuję mało informacji zwrotnych na temat mojej pracy, trudno jest utrzymać chęć do wymyślania dobrych pomysłów i sugestii. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 4** |
| **Moje sugestie, moje pomysły i mój stosunek do pracy można scharakteryzować następująco, jeśli chodzi o wpływ:** | **A** | Że moja pewność siebie i świadomość sytuacyjna dość często pozwala mi wpływać na decyzje. |
| **B** | Że może być mi trudno wyrażać się tak, aby mój kierownik i współpracownicy mnie rozumieli. |
| **C** | Że mam wyraźne doświadczenie, że mój kierownik i współpracownicy w większości mnie słuchają i podążają za moimi celami i myślami. |
| **D** | Że moje wyczucie sytuacji podpowiada mi czasem, że nie zawsze powinnam się spieszyć z propozycjami ulepszeń. |
| **E** | Że wpadanie na nowe pomysły jest prawie niemożliwe, i że w związku z tym nie warto się wysilać. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 5** |
| **Jeśli chodzi o zadania związane z zarządzaniem, to jest to mój styl ...:** | **A** | Że jako pracownik też trzeba brać swoją część odpowiedzialności, ale że nie chcę się we wszystko wtrącać. |
| **B** | Pozwolić mojemu kierownikowi, podjąć inicjatywy, które są niezbędne, gdy coś trzeba zmienić. |
| **C** | Że zazwyczaj nie biorę udziału w decyzjach, chyba że poprosi mnie o to mój kierownik. |
| **D** | Samodzielne inicjowanie decyzji lub samodzielne podejmowanie decyzji, gdy uznam to za konieczne. |
| **E** | Że wolę mieć pewność, że moje tło jest w porządku, zanim aktywnie zaangażuję się w decyzje. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 6** |
| **Jeśli miałbym powiedzieć coś o swoim doświadczeniu i obszarach zainteresowań, to musiałoby to być ...** | **A** | Że mam szerokość, zarówno w firmie, jak i w społeczności, aby być kompetentnym w różnych rolach. |
| **B** | Że mam doświadczenie i kwalifikacje do pełnienia kilku innych funkcji w firmie. |
| **C** | Że mam szeroką wiedzę ogólną i że jestem bezpośrednio zaangażowana w sprawy społeczne. |
| **D** | Że jestem ciekawy i mam kilka różnychZainteresowania. |
| **E** | Że ograniczam się do pracy i rodziny. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 7** |
| **Mój stosunek do służby to coś w rodzaju następującego: ...**  | **A** | Moim zdaniem często zdarza się, że klienci są zbulwersowani obojętnością i drobiazgami. |
| **B** | Bardzo ważne jest wychwytywanie i interpretowanie sygnałów od klientów oraz wykorzystanie doświadczeń klientów w rozwoju usług i produktów. |
| **C** | Chcę żyć według: Jesteśmy dla klientów. |
| **D** | Jeśli jest to konieczne ze względu na korzyści klienta z naszych usług, mogę być czasem zobowiązany do omówienia naszych ogólnych zasad. |
| **E** | Choć ważne jest dla mnie utrzymywanie dobrych relacji z klientami, to nie da się uniknąć sytuacji, w której poziom obsługi spada w podkreślanychSytuacje. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 8** |
| **Dla mnie jakość to zazwyczaj coś, co opisuję w następujący sposób:** | **A** | Ważne jest, aby wymagać jakości. Nie należy jednak zapominać, że w codziennej działalności może być konieczne złagodzenie pewnych wymagań. |
| **B** | Stara dobra "etyka robotnika" jest rzadko spotykana w dzisiejszych czasach, kiedy wszystko trzeba robić tak szybko. Dlatego trudno jest samemu być świadomym jakości. |
| **C** | Moja praca charakteryzuje się tym, że mój kierownik nie wyznaczył żadnych celów i wymagań, które ukierunkowałyby moje wysiłki. |
| **D** | Za kluczowe w mojej pracy uważam wyraźne dopasowanie wymagań i wyników. Dlatego też stale rozwijam swoją świadomość jakości. |
| **E** | Cenię sobie precyzję i wierzę, że jakość zależy od tego, jak współdziałam z innymi. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 9** |
| **Mój sposób pracy i sposób rozwiązywania zadań na co dzień jest w mojej własnej ocenie tym ...** | **A** | Ja, jako pracownik, wychodzę z inicjatywą, aby zapytać mojego kierownika, jakie zadania powinienem wykonać. |
| **B** | Postrzegam siebie jako osobę równą mojemu kierownikowi i dlatego sam widzę rozwiązania i je wdrażam. |
| **C** | Rozpoczynam realizację zadań i jednocześnie informuję o tym mojego kierownika, dzięki czemu zachowana jest relacja zaufania między nami. |
| **D** | Często zgłaszam własne sugestie dotyczące tego, co powinienem zrobić, ale uważam za naturalne, że decyzja należy do kierownika. |
| **E** | Współpracuję z moim kierownikiem w zakresie sposobu dobierania dla mnie zadań i metod pracy. |

|  |
| --- |
| **SEKCJA 10** |
| **Znaczenie rozwoju dla mnie sformułowałbym następująco: ...**  | **A** | Organizuję swoje życie tak, aby ciągle mieć nowe doświadczenia. |
| **B** | Lubię uczestniczyć w działaniach rozwojowych, gdy widzę w tym jakiś cel. |
| **C** | Regularnie staram się tworzyć warunki, które pozwalają mi się sprawdzić. |
| **D** | Często znajduję się w nowych sytuacjach, które mnie rozwijają. |
| **E** | Nie zwracam uwagi na całą tę gadkę o rozwoju. Większy nacisk kładę na stabilność. |

**Sytuacyjne schematy rozwoju dojrzałości zawodowej**

**Schemat obliczania wskaźnika dojrzałości zawodowej**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sekcja nr.** | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **Czynnik dojrzałości zawodowej:** |
| **1** | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | Etyka pracy |
| **2** | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | Kompetencje zawodowe |
| **3** | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | Zobowiązanie |
| **4** | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | Impact |
| **5** | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | Zdolność zarządzania |
| **6** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Wszechstronność |
| **7** | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | Zachowanie w służbie |
| **8** | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | Zachowanie jakościowe |
| **9** | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | Niepodległości |
| **10** | 7 | 1 | 5 | 3 | 0 | Zachowania rozwojowe |
|  |  |  |  |  |  | **Dane dotyczące dojrzałości zawodowej:** |

**Schemat porównywania sylwetki dojrzałości zawodowej i formy zarządzania**



Wysoka Niski

Dojrzałość zawodowa średni Dojrzałość zawodowa

**52 40 30 20 10 0**

**Zsumuj punkty i znajdź miejsce pracowników na wykresie, używając skali od 52 - 0**

# Gra SLII

Wstęp

Zostaniesz postawiony przed różnymi sytuacjami, które mogą wystąpić w firmie. W każdym przypadku będziesz miał 4 możliwości decyzyjne.

Wybierasz działanie/decyzję, które uważasz za najbardziej odpowiednie w odniesieniu do danego problemu.

Jeśli zespół nie może uzgodnić najwłaściwszej odpowiedzi, przewodniczący zespołu podejmuje decyzję w imieniu zespołu.

Obowiązuje rywalizacja pomiędzy poszczególnymi uczestnikami/zespołami. Punktacja w następujący sposób:

+2 punkty najwłaściwsza decyzja

+1 punkt kolejna najwłaściwsza decyzja

- 1 punkt kolejna najmniej właściwa decyzja

- 2 punkty najmniej odpowiednia decyzja

**Sytuacja 1**

Masz 4 liderów zespołu, których umieściłeś w wewnętrznym projekcie rozwojowym. Każdy z nich jest wykwalifikowany i dostarcza dobrych wyników w swojej dziedzinie.

Jednak wspólne zadanie projektowe napotykało na trudności, terminy przesuwały się, a z ich spotkań nie wynikało nic satysfakcjonującego. Co więcej, słyszałeś, że kłócą się podczas spotkań i zauważyłeś, że wszyscy czterej są głęboko sfrustrowani tym, że nie mogą dojść do porozumienia.

**Co robisz?**

1. Przygotowując się do kolejnego spotkania, powiedz im, że wystarczy podrapać się po głowie, a osiągną cel.
2. Najpierw bierzesz ich indywidualnie, potem razem i mówisz im, co mają robić, jak rozwiązać zadanie i dajesz im szczegółowe wytyczne dotyczące samego procesu.
3. Oceniasz, czy najwłaściwsza jest rozmowa z nimi indywidualnie czy wspólnie (lub obie) - rozmawiasz z nimi o tym, co jest nie tak i słuchasz ich argumentów. Na podstawie tych informacji prowadzisz ich zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej.
4. Powiedz grupie, że jej ufasz i wierzysz, że osiągną cel, pochwal ich za wytrwałość i życz im dalszego powodzenia.

**Sytuacja 2**

Zatrudniłeś nowego kierownika projektu 6 miesięcy temu. Pierwsze 6 miesięcy przebiegło bardzo zadowalająco, dlatego niedawno rozszerzyłeś jego obszar odpowiedzialności.

14 dni temu powierzono mu odpowiedzialność za duży projekt. Zauważyłeś, że projekt nie przebiega zgodnie z planem, a jego jakość nie jest zadowalająca, ale zauważyłeś też, że Twój pracownik podchodzi do zadania zmotywowany i z dobrym humorem.

**Co robisz?**

1. Powiedz mu, że to wspaniałe widzieć, jak bardzo jest zaangażowany, mówiąc mu, że po prostu daj mu znać, jeśli potrzebuje jakiejś rady.
2. Weź udział w spotkaniu z nim, słuchając jego problemów z zadaniem i omawiając je z nim. Pochwal go za zaangażowanie i wyjaśnij mu, jak rozwiązać jego problemy.
3. Weź udział w spotkaniu z nim, daje mu wytyczne i wskazówki, jak ma się zabrać do realizacji zadania.
4. Powiedz mu, żeby po prostu pracował i przypomnij mu o następnym terminie.

**Sytuacja 3**

Jeden z liderów twojego zespołu, który pracuje w firmie od 16 lat, został obarczony odpowiedzialnością za serię spotkań. Jest on lubianym i szanowanym liderem.

Pierwsze spotkania nie były zbyt konstruktywne, kończyły się gorącymi dyskusjami, które ciągnęły się przez kilka godzin. Nie dostałaś potrzebnej informacji zwrotnej ze spotkań, a kiedy ostatnio się o nią upomniałaś, pstryknął na ciebie.

**Co robisz?**

1. Upomnij lidera zespołu i powiedz mu, że spodziewasz się wkrótce zobaczyć wyniki.
2. Jest pobłażliwy wobec lidera zespołu. Wspiera go, mówiąc mu, że też miałeś podobne problemy, ale jesteś pewien, że mu się uda.
3. Wezwij go i powiedz mu, jak ma rozwiązać zadanie. Daj mu również wytyczne dotyczące całego procesu.
4. Usiądź z liderem zespołu, wysłuchaj problemu, daj dobrą radę i naprowadź go na temat i ogólnie na zarządzanie spotkaniem - ustalcie, że wspólnie przygotujecie się do kolejnego spotkania.

**Sytuacja 4**

Masz stosunkowo młodą koordynatorkę projektów, która na obecnym stanowisku służy dopiero 3 miesiące, ale jest wykwalifikowana i bardzo zadowalająco radzi sobie ze wszystkimi powierzonymi zadaniami. Ponadto jest wesołą dziewczyną z dobrym "napędem".

Musiała wysłać ważny e-mail do jednego z klientów, ale e-mail został wysłany z jednodniowym opóźnieniem. Koordynatorka żałuje i uzasadnia to mówiąc, że jej system pocztowy uległ awarii i że teraz podjęła środki ostrożności, aby to się nie powtórzyło.

**Co robisz?**

1. Powiedz, że to dobrze, że naprawiła problem z pocztą i pozwala jej kontynuować jak wcześniej.
2. Przeprowadzenie rozmowy z nią, pozwalając jej rozwinąć, dlaczego poszło źle, dając sugestie, jak uniknąć tego w przyszłości. Powiedz jej, że ważne jest, aby to się nie powtórzyło, ale że nadal w nią wierzysz.
3. Przeprowadzenie z nią rozmowy, w której powiesz jej, że nadal w nią wierzysz i że powinna po prostu przyjść do ciebie, jeśli ma jakieś problemy.
4. Przeprowadzenie z nią rozmowy, wyjaśnienie znaczenia działania systemu pocztowego, daje jasne wskazówki, jak uniknąć tej sytuacji w przyszłości.

**Sytuacja 5**

Masz dobrego i wykwalifikowanego asystenta projektu. Jest on związany z firmą od około 10 lat. Wszystkie zadania rozwiązuje w sposób bardzo zadowalający. 14 dni temu wprowadziłeś nowy system informatyczny.

Od momentu wdrożenia nie otrzymaliście na czas potrzebnych papierów, a ich jakość nie była zadowalająca. Pytałeś asystenta, co jest nie tak, ale nie udzielił jasnej odpowiedzi, a odpowiedź, którą otrzymałeś, była udzielona w sposób zirytowany i skrzywiony.

**Co robisz?**

1. Powiedz, że nie możesz zaakceptować sytuacji i jego sposobu odpowiedzi. Daj mu 1 tydzień na uporządkowanie spraw.
2. Weź udział w spotkaniu z nim, zapytaj o sytuację, posłuchaj gdzie jest problem, podaj propozycje rozwiązań i wspieraj go w rozwiązywaniu zadań.
3. Mówiąc mu, żeby po prostu kontynuował i mówiąc mu, że jesteś pewien, że naprawi problemy.
4. Zrób z nim spotkanie, na którym dokładnie opowiesz mu, co ma robić, nakreślisz wytyczne dotyczące standardu jakości, który masz.

**Sytuacja 6**

Jeden z Twoich pracowników administracyjnych otrzymał 3 miesiące temu nowy obszar odpowiedzialności. Dobrze i stabilnie pracuje w nowym obszarze, ale nadal wydaje się być trochę niepewna i często przychodzi i prosi Cię o radę.

**Co robisz?**

1. Potwierdź ją w jej dobrej pracy i pochwal ją za wejście w nowy obszar tak szybko, i powiedz, że jest mile widziana, aby zatrzymać się w pobliżu.
2. Powiedz, że wystarczy, że ją swędzi i nie musi do ciebie przychodzić.
3. Następnym razem, gdy przyjdzie, usiądź i jeszcze raz przejrzyj poszczególne obszary i wytyczne w tym zakresie.
4. Zrób z nią spotkanie, na którym zapytasz o zadanie, a także o to, jak się czuje w nowym obszarze. Wspólnie przejrzyjcie cały obszar od końca do końca.

**Sytuacja 7**

Postawiłeś przed sobą 2 najbardziej utalentowanych liderów zespołów, aby wymyślili propozycję nowego podziału organizacyjnego.

Odbyli kilka spotkań, ale nigdzie nie dotarli. Poprosiłeś o status, ale powiedziano Ci, że jeszcze nic z tego nie wyszło. Termin już minął, a Ty przeniosłeś się na prezentację, obaj liderzy oskarżają drugiego menedżera o winę za problem.

**Co robisz?**

1. Powiedz obu liderom, żeby po prostu kontynuowali i że wierzysz, że wymyślą dobrą prezentację.
2. Porozmawiaj z jednym i drugim i udziel szczegółowych instrukcji, jak postępować.
3. Powiedz, że nie możesz zaakceptować tej sytuacji i daj im 1 tydzień na zrobienie prezentacji.
4. Rozmawiaj z obojgiem o sytuacji, słuchając ich doświadczeń zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych. Skomentuj ich doświadczenia i daj im dobre rady, jak iść do przodu zarówno w kwestii zadania, jak i ich wzajemnej współpracy.

**Sytuacja 8**

Twój wykwalifikowany i lojalny sekretarz projektu przez ostatnie 5 lat był odpowiedzialny za wszystkie praktyczne aspekty wizyty zagranicznej, w tym rzeczywistą organizację i przygotowanie wszystkich materiałów prezentacyjnych w języku angielskim.

Twój sekretarz przystąpił do zadania dobrze zmotywowany, ale na drugi dzień odpowiedział kwaśno, gdy ruszyłeś po obiecane materiały. Teraz dobrze się zirytowałeś, ponieważ obiecałeś przedstawić dyrektorowi pierwszy projekt w piątek. Teraz jest poniedziałek.

**Co robisz?**

1. Powiedz swojemu pracownikowi, że w czwartek musi mieć gotowy materiał - nawet jeśli będzie musiał poświęcić noc na pomoc.
2. Powiedz sekretarzowi, że ma twoje moralne wsparcie i że ufasz mu, że skończy to, dopóki nie będziesz go potrzebował w piątek.
3. Weź udział w spotkaniu z sekretarką, zorientuj się na czym stoi, zapytaj gdzie jest problem i zapewnij w czym możesz pomóc zarówno w sferze zawodowej jak i osobistej.
4. Zadzwoń do niego, uzyskaj status, a następnie powiedz mu dokładnie, co musi zrobić, aby rozwiązać zadanie.

**Sytuacja 9**

Wyznaczyłeś swojemu sekretarzowi projektu przygotowanie dowolnego materiału do prezentacji. Odkrywasz - w trakcie przeglądania - że w jednym z zestawów są błędy. Już masz zawołać sekretarkę, gdy w drzwiach pojawia się ona sama, z uśmiechem przeprasza za pomyłkę, dopiero co sama ją odkrywając. Zapewnia, że nie wyszłoby to poza dom bez jej wyłapania, zawsze podwójnie sprawdza takie materiały.

**Co robisz?**

1. Przejdź z nią przez wszystkie procedury, aby się nie powtarzała. Zapytaj ją, czy rozumie znaczenie poprawności materiału i upewnij się, że go zrozumiała.
2. Powiedz jej, jak ma robić te rzeczy, żeby to się nie powtórzyło.
3. Powiedz z uśmiechem, że jesteś pewien, że jest na szczycie.
4. Powiedz jej, że jesteś pewien, że naprawi to w przyszłości. Przy okazji powiedz jej, że jesteś bardzo zadowolony z jej pracy.

**Sytuacja 10**

Jeden z Twoich kierowników projektu w ciągu ostatniego tygodnia powierzył Ci nowy obszar odpowiedzialności. Jest on zdolnym liderem, który zawsze ma dobry humor, a do wszystkich zadań podchodzi świeżo i odważnie.

Jego nowy obszar odpowiedzialności nie poszedł tak dobrze, ponieważ popełnił wiele błędów - błędów, które miały duży negatywny wpływ na dział. Wspomniałeś o tym swojemu pracownikowi, który z entuzjazmem oznajmił, że teraz on panuje nad sytuacją i zapowiada, że to się już nie powtórzy.

To było wczoraj - teraz pojawił się nowy błąd.

**Co robisz?**

1. Poproś go o naprawę i ruszaj dalej.
2. Pochwal go za jego napęd i powiedz, żeby dał znać, jeśli będzie potrzebował pomocy.
3. Zorganizuj z nim spotkanie, na którym przejdziesz przez wszystkie procedury i wszystkie obszary niezbędne do uniknięcia tych błędów w przyszłości.
4. Porozmawiaj z nim przez wszystkie procesy, upewniając się, że je rozumie i upewnij się, że pozostaje zmotywowany i zaangażowany.

**Sytuacja 11**

Jeden z liderów Twojego zespołu, zatrudniony w firmie od 16 lat, wyraził życzenie, że ekscytujące mogłoby być bycie odpowiedzialnym za zbliżające się obchody rocznicy istnienia firmy. Powiedziałeś, że to jest OK.

Miała przedstawić wam prezentację w zeszłym tygodniu, ale nie było to jasne - powiedziała z irytacją, że była zbyt zajęta. Miała ją przedstawić ponownie dziś rano, ale nie przyszła na spotkanie.

**Co robisz?**

1. Poproś sekretarkę o zaplanowanie nowego spotkania, kiedy kierownik będzie miał czas.
2. Skontaktuj się z nauczycielką i umów się wkrótce na spotkanie, na którym poznasz powód braku możliwości prezentacji i zapytasz, dlaczego jej to przeszkadza.
3. Zorganizuj spotkanie, na którym opowiesz jej, jak zaplanować taką imprezę rocznicową.
4. Zadzwoń do kierowniczki i powiedz, że jesteś pewien, że rozwiąże zadanie i umówi się na nowe spotkanie.

**Sytuacja 12**

3 pracowników Twojego projektu od dłuższego czasu pracuje nad większym projektem. Jest on już prawie ukończony i przebiegał zgodnie z planem. Jednak śledzisz niepewność wśród 3 osób, teraz, gdy projekt ma w końcu zostać "uruchomiony".

Projekt ma ogromne znaczenie dla firmy.

**Co robisz?**

1. Zadzwoń do wszystkich 3 w i przejść przez projekt z nimi, uruchomić przez wszystkie procesy krytyczne i porozmawiać z każdym o tym, gdzie można pomóc.
2. Zadzwoń do wszystkich 3 w i przejdź przez proces w szczegółach i upewnij się, że każdy rozumie projekt w 100%.
3. Podczas następnego spotkania pochwal ich za ukończenie projektu zgodnie z planem, powiedz, że również w fazie końcowej wspierasz ich w 100%.
4. Niech projekt będzie kontynuowany, bo przebiegł zgodnie z planem.

**Sytuacja 13**

Masz jednego ze swoich bardzo zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników z powrotem z działu zagranicznego, ponieważ przejmie on rolę koordynatora. Funkcja, która jest dla niego w miarę nowa. Na pierwsze spotkanie pojawia się dobrze zmotywowany.

**Co robisz?**

1. Przejdź z nim przez cały jego nowy obszar odpowiedzialności - pyta, gdzie jego zdaniem możesz mu najbardziej pomóc, rozdaj plan wprowadzenia i przejdź przez niego razem z nim.
2. Przejrzyj z nim opis stanowiska i plan wprowadzenia i umów się na kolejne spotkanie.
3. Przywitaj go i powiedz, że zawsze jest mile widziany, jeśli wpadnie w kłopoty.
4. Witając go, pokaż mu, gdzie znajduje się jego dział i daj mu do ręki plan wprowadzenia.

**Sytuacja 14**

Zarządzanie finansami w jednej z waszych grup projektowych było słabe przez ostatnie sześć miesięcy. Odbyłeś spotkanie z osobą odpowiedzialną, które nie pomogło - wręcz przeciwnie, nie przedstawiła ona niezbędnej analizy, która mogłaby odkryć przyczyny tego stanu rzeczy.

Ostatnio celowo cię unikał. Teraz postanowiłaś coś z tym zrobić.

**Co robisz?**

1. Poinformuj go, że musi jak najszybciej doprowadzić sprawy do porządku.
2. Zorganizuj z nim spotkanie, na którym powiesz mu, że go wspierasz.
3. Zorganizuj spotkanie, na którym dotrzesz do faktów dotyczących braku analizy, przejrzyj, co się stanie w przyszłości, jednocześnie odwracając jego osobistą sytuację.
4. Wezwij go na spotkanie i powiedz, jak ma przygotować analizę oraz poinformuj go o tym, jak podchodzi do sprawy w przyszłości.

**Sytuacja 15**

Poprosiłeś jednego z pracowników projektu o przedstawienie raportu z metryk za zakończony właśnie kwartał. Powinieneś go mieć w ostatni piątek, kiedy to w ten weekend byś do niego zajrzał. Zirytowało cię to, że go nie dostałeś.

Jest teraz poniedziałek rano, a pracownik, który zawsze jest na bieżąco ze swoimi sprawami, zadzwonił i powiedział, że żałuje, że się poślizgnął, że uczestniczył w spotkaniu pracowników, które się przeciągnęło, a ponieważ nie chciał zawracać ci głowy do późna w piątek czy w weekend, to wpadnie z tym w ciągu pół godziny.

**Co robisz?**

1. Powiedz mu szczegółowo, jak ważne jest dla ciebie, aby dotrzymywał umów, które zawarliście.
2. Porozmawiaj z nim, upewniając się, że rozumie, jak ważne jest, abyś dostał ten rodzaj raportu na czas. Co więcej, spróbujesz odkryć, czy za spóźnionym przedłożeniem powinny stać jakieś osobiste sprawy.
3. Kiedy przybędzie, skorzystasz z okazji i powiesz mu, żeby po prostu dał znać, czy możesz pomóc w niektórych dziedzinach.
4. Przyjęcie sprawozdania i podjęcie decyzji o nie komentowaniu sprawy, gdyż jest ona jednorazowa.

**Odpowiedź Siatka**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sytuacja** | **A** | **B** | **C** | **D** |
| **1** | -2 | 1 | 2 | -1 |
| **2** | -1 | 1 | 2 | -2 |
| **3** | -2 | -1 | 1 | 2 |
| **4** | 2 | -2 | 1 | -1 |
| **5** | -2 | 2 | -1 | 1 |
| **6** | 2 | 1 | -1 | -2 |
| **7** | -1 | 1 | -2 | 2 |
| **8** | -2 | -1 | 2 | 1 |
| **9** | -2 | -1 | 2 | 1 |
| **10** | -2 | -1 | 2 | 1 |
| **11** | -2 | 2 | 1 | -1 |
| **12** | -2 | -1 | 2 | 1 |
| **13** | 1 | 2 | -1 | -2 |
| **14** | -2 | -1 | 2 | 1 |
| **15** | -1 | -2 | 1 | 2 |

# Case Tove - Signe

**Mentor**

Masz na imię Tove i jesteś jednym z najstarszych, najbardziej doświadczonych i zaufanych pracowników w firmie. Pracujesz w firmie od 20 lat i jesteś naturalnym punktem zbiorczym dla pozostałych pracowników, którzy wiedzą, że "w razie czego zawsze mogą pójść do Tove!".

Jesteś kierownikiem działu w administracji i odpowiadasz za całą administrację księgową i płacową w firmie. W swoim dziale masz 5 pracowników, którzy pomagają Ci na co dzień. Zgodziłeś się również 1/2 roku temu na mentorowanie jednego lub 2 młodszych kolegów, którzy są na drodze swojej kariery.

3 miesiące temu dostałeś nową podopieczną o imieniu Signe. Ma ona 23 lata i została przeniesiona do Twojego działu, abyś mógł jej pomóc dalej po zakończeniu praktyk i w dalszej karierze. Wcześniej była zatrudniona w dziale produkcji przez cały okres studencki i pierwszy rok jako przeszkolony asystent. Pracowała tam z kierownikiem produkcji i brała na siebie wiele dziwnych prac administracyjnych, którymi kierownik produkcji nie bardzo chciał się zajmować. On był bardziej zainteresowany praktyczną pracą w produkcji.

Obecnie Signe zajmuje się wieloma czynnościami księgowymi i uzgadnianiem rachunków, jak również zajmuje się wszystkimi przychodzącymi fakturami i kodowaniem wielu danych podstawowych w związku z napływającymi towarami do produkcji.

Planuje rozpocząć studia wyższe na kierunku administracja, które trwają 2-3 lata, częściowo w godzinach pracy i w czasie wolnym.

Odbyliście kilka rozmów - około 1 na miesiąc - na temat jej wyników w pracy.

Jako taka, jest faktycznie słodką i miłą dziewczyną i wykonuje swoją pracę, ale miała trudny czas na osiedlenie się i naprawdę wejście w rytm działu i rozmawialiście o tym, ale nadal jest tak, jakby było coś, co ją popycha i jest również mało towarzyska, gdy po prostu robisz spontaniczną "przytulną aktywność" po pracy. Wtedy ona wychodzi i idzie do domu.

Teraz zdecydowałeś, że chcesz dowiedzieć się, czy jest coś, co "naciska" Signe i czy jest to coś, z czym możesz jej pomóc, więc wezwałeś ją na "Spotkanie Statusowe"

Spotkanie rozpocznie się w najbliższym czasie.

**Mentee**

Masz na imię Signe. Masz 23 lata i 3 miesiące temu przeniosłaś się do działu administracyjnego firmy, który jest odpowiedzialny za całą administrację księgową i płacową w firmie. Jesteś tu zatrudniona jako asystentka biurowa, do której obowiązków należą mieszane funkcje biurowe. Wcześniej, przez cały okres praktyki i 1 rok, byłeś zatrudniony w dziale produkcji jako przeszkolony asystent. Tutaj współpracowałaś z kierownikiem produkcji i zajmowałaś się wszystkimi przypadkowymi pracami administracyjnymi, którymi kierownik produkcji nie chciał się zajmować. Bardziej zależało mu na praktycznej pracy na produkcji.

Planujesz rozpocząć studia wyższe na kierunku administracja, które trwają 2-3 lata, częściowo w godzinach pracy i w czasie wolnym.

W związku z przeniesieniem do administracji dostałeś szefową działu Tove jako mentorkę. Ona pomoże Ci ogarnąć dalszą edukację i dostać się na wydział.

Odbyłeś kilka rozmów - ok. 1 w miesiącu - na temat zadań służbowych i wyników pracy.

Właściwie uważasz, że twoje nowe miejsce pracy jest w porządku, ale to dużo rutynowej pracy z dużą ilością księgowości i uzgadniania rachunków. A to nie jest twoja rzecz. Uważasz, że jest to nudne - wręcz niemal zabójcze. Brakuje ci trochę urozmaicenia w zadaniach. A kiedy zaczynasz edukację, uważasz, że powinieneś mieć bardziej wymagające zadania, abyś mógł wykorzystać nową wiedzę w praktyce.

Na froncie domowym, właśnie masz nową dziewczynę. Uważasz, że jest naprawdę gorący i jesteś w nim bardzo zakochany, ale w ciągu ostatniego miesiąca musiałeś odkryć, że jest bardzo dominujący i zazdrosny. Nie lubi, gdy nie wracasz prosto z pracy do domu. Wtedy wypytuje cię o to, gdzie byłaś, a wtedy jest wściekły i krzyżowy. W zeszłym tygodniu zażądał, abyś nie uczestniczyła w jednym z fun roomów na wydziale, ponieważ nie wiedział, co możesz robić w taką noc.

Jesteś więc bardzo zdezorientowana co zrobić, bo go kochasz, ale widzisz też, że nie możesz żyć z tym, że jest tak zazdrosny i zdecydowany.

Twój szef Tove zwołał spotkanie statusowe Mentor/Mentee.

Spotkanie rozpocznie się w najbliższym czasie.

# Zarządzanie konfliktami

Konflikty mogą się rozwijać lub utrwalać - zależy to od tego, jak sobie z nimi radzimy i jak je przeżywamy. Często tkwimy w nawykach i wyuczonych schematach, które mogą być trudne do zmiany. Dlatego konflikty łatwo nas opanowują i zajmują zbyt wiele miejsca w naszej codzienności. Można jednak nauczyć się stawiać czoła konfliktom otwarcie i konstruktywnie.

Konflikty mogą występować na wielu różnych poziomach i im szybciej odważymy się wziąć odpowiedzialność za konflikt, tym łatwiej jest się go pozbyć.

**Czym jest zarządzanie konfliktem?**

Zarządzanie konfliktem jest procesem, w którym minimalizuje się negatywne elementy konfliktu i przenosi uwagę na wiele pozytywnych elementów, które w rzeczywistości również występują w konflikcie. Dobre zarządzanie konfliktem polega więc na wzmacnianiu procesu uczenia się jednostki i grupy.

Jeśli nie zajmiesz się konfliktami, zaczną się one nawarstwiać i negatywnie wpływać m.in. na zespół, kulturę firmy, relacje z klientami i ostatecznie na sprzedaż.

**Co to jest konflikt?**

Trudno jest całkowicie zawęzić konflikt, ponieważ jest on definiowany na wiele różnych sposobów, ale zasadniczo konflikt wymaga następujących elementów:

* *Istnieją co najmniej dwie niezależne grupy/osoby.*
* *Istnieje rozbieżność między grupami/osobami.*
* *Między grupami/osobami dochodzi do zrytualizowanej interakcji.*

Niekoniecznie więc konfliktem jest sytuacja, gdy dwóch jest na siebie złych. Musi zaistnieć interakcja między stronami. Często jednak ta interakcja jest właśnie przyczyną konfliktu. Jest to więc sytuacja, w której jedna strona czuje się pokrzywdzona, niezrozumiana lub negatywnie potraktowana przez drugą stronę.

**Zarządzanie konfliktem nie musi równać się rozwiązywaniu konfliktów.**

Rozwiązywanie konfliktów polega na ich likwidowaniu i rozwiązywaniu. Zarządzanie konfliktem skupia się na minimalizowaniu negatywnych konsekwencji i koncentrowaniu się na procesie uczenia się w konflikcie jako pozytywnym elemencie.

**Brak zarządzania konfliktami**

Brak konstruktywnego radzenia sobie z konfliktami w środowisku będzie negatywnie wpływał na współpracę między współpracownikami. Podobnie może rozwinąć się konflikt między sprzedawcą a klientem. Brak zarządzania konfliktami sygnalizuje obojętność na relacje społeczne, uczucia i postawy drugiej osoby. Konflikt może zarówno powstać, jak i rozwiązać się na podstawie wysyłanej przez Ciebie komunikacji. Wpatrujące się spojrzenie może prowadzić do irytacji u wpatrzonego, a kochający dotyk może pokazać drugiej stronie, że nie ma złych zamiarów pomimo braku porozumienia.

Język może eskalować konflikt, jeśli np. jest obwiniany, oceniany, krytykowany, uogólniany i interpretowany.

Dlatego posługujemy się poniższym modelem, aby uwidocznić różne poziomy konfliktu.

*Wyobraźmy sobie, że stoimy pod schodami i patrzymy w górę.*

**Przegląd stopni "Schodów Konfliktu"**

1. Krok - niezgoda, nie będziemy tacy sami. Tutaj ważne jest szybkie rozwiązanie problemu, aby nie doszło do eskalacji konfliktu. Skup się na sprawie - wymyśl jakieś rozwiązania zamiast narzekać!
2. Krok - personifikacja - tutaj staje się bardziej osobista, bo tutaj obwiniamy inną osobę za zaistniałą sytuację, wychodzą nasze negatywne emocje, mamy tendencję do atakowania, bo w grę wchodzą emocje i obwiniamy inną osobę.
3. Kroki - Problem narasta, wydobywa się stare doświadczenia.
4. Kroki - rozmowa zostaje porzucona, ludzie rozmawiają o tym, a nie ze sobą.
5. Kroki - Wrogie obrazy, pierwotna sytuacja została zapomniana, teraz mamy tylko czarno-białe postrzeganie siebie nawzajem, pierwotny powód konfliktu zniknął - teraz wszystko inne zajmuje miejsce.
6. Etap - małpia wrogość
7. Krok - polaryzacja

**Narzędzia zarządzania konfliktem**

Powiedz, o co chodzi - wyraź się jasno i konkretnie, aby druga osoba wiedziała, o co chodzi w konflikcie.

* Powiedz nam, jak to na Ciebie wpływa - pozostań na swoim torze!
* Co chciałbyś, żeby się stało? - lub zapytać o punkt widzenia drugiej osoby.

Złotą zasadą jest zawsze ODDZIELENIE OSOBY OD CZYNU, wszyscy możemy zrozumieć i zaakceptować, że jest coś, co robimy źle i musimy przestać to robić. Dobra rada: nie rób niczego, co mogłoby sprawić, że poczują się odrzuceni jako osoba. Uznaj intencję. Robiąc to, rozpoznaje się osobę za to, kim jest. Wzmacnia to poczucie własnego ja.

**Zmiana perspektywy**

Przechodzimy z poziomu osobistego na meta-poziom i patrzymy na sytuację oczami "innych".

* Jak myślisz, co sugerowałby zrobić twój kolega?
* Jak szef ocenia sytuację?
* Gdybyś był dla siebie naprawdę dobrym przyjacielem, co byś teraz powiedział?
* Jak to jest być klientem, kolegą, pacjentem w sytuacji nagradzania?

**Język ciała i kontekst społeczny**

Poprawa mowy ciała może znacznie zmienić Twoje zdolności interpersonalne, atrakcyjność i ogólne samopoczucie.

Nie ma konkretnych wytycznych, jak najlepiej używać języka ciała.

Rzeczy, które wybierasz, mogą być różnie odbierane lub mylone, w zależności od tego, do kogo się zwracasz i w jakiej sytuacji się znajdujesz.

Każdy z nas używa innej mowy ciała - rozmawiamy z szefem czy partnerem nasze dziecko czy przyjaciółka, różnica jest duża i musi być, ale aby zoptymalizować naszą komunikację bardzo ważna jest świadomość swojej mowy ciała.

Zauważ, jak siedzisz, stoisz, używasz rąk, ramion i nóg, a także co robisz podczas rozmowy z inną osobą - świadomość ruchów i ich znaczenia jest kluczowa.

Spróbuj zamknąć oczy i pomyśleć o tym, co robisz, jakie są mocne strony Twojej mowy ciała, a jakie wyzwania, z którymi musisz pracować?

# 5 stylów reagowania na konflikt

Istnieje pięć głównych stylów, za pomocą których można reagować na sytuacje konfliktowe i które w związku z tym stanowią również podstawę sposobu, w jaki chcesz traktować konflikt. O żadnym z pięciu stylów nie można powiedzieć, że jest "jedynym prawdziwym" we wszystkich sytuacjach. Pasują one w pewnych okolicznościach, ale mogą być niefortunne lub nieskuteczne w innych. To, co głównie charakteryzuje pięć różnych głównych stylów, zostało opisane poniżej.

**Skuteczne i nieskuteczne strony 5 stylów reagowania na konflikt.**

Żaden z pięciu stylów nie stanowi, jak wspomniano, najlepszego sposobu w każdej sytuacji. W zależności od konkretnych okoliczności danego konfliktu, niektóre style będą w tym konkretnym przypadku bardziej skuteczne niż inne. Aby skutecznie rozwiązać konflikt, należy rozwinąć umiejętność oceny sytuacji i wyboru najbardziej odpowiedniego stylu dla aktualnego konfliktu.

Na kolejnych stronach opisano warunki, w których każdy z pięciu stylów będzie skuteczny. Opis nie jest wyczerpujący - prawdopodobnie będziesz w stanie opisać inne możliwe sytuacje konfliktowe związane z Twoją pracą.

**Walka z**

Walka polega na realizowaniu własnych celów kosztem innych. To sposób na władzę, w którym wykorzystujesz siłę lub nieposłuszeństwo innych, aby uzyskać korzyści. Wykorzystujesz swoją zdolność argumentacji, rangę lub pozycję, używasz przewagi i ewentualnie uciekasz się do sankcji finansowych. W rozwiązaniu, które zakłada walkę o władzę, jedna osoba wyłania się jako wyraźny zwycięzca, a druga jako wyraźny przegrany.

**Skuteczne:**

1. Gdy potrzebne jest pilne działanie (np. nagły wypadek).
2. Gdy chcesz wdrożyć ważne, ale niepopularne decyzje, gdzie musisz zająć zdecydowane stanowisko. (np. redukcja kosztów).
3. Kiedy masz większe doświadczenie, wiedzę i jesteś specjalistą w danej dziedzinie, a "właściwa" decyzja znaczy wiele dla tego, czy sprawy idą w dobrym kierunku dla Twojej organizacji.
4. Kiedy jesteś ostatecznie odpowiedzialny za wynik.

**Nieskuteczne:**

1. Kiedy współpraca z innymi jest niezbędna do zakotwiczenia decyzji.
2. Gdy ważne relacje między ludźmi rozpadają się, gdy nie ma rozwiązania akceptowanego przez obie strony.
3. Podczas pracy z kompetentną grupą ludzi. Walka z nimi lub zmuszanie ich jest nie tylko złym wykorzystaniem ich zasobów, ale może też zniszczyć ich morale i motywację.
4. Kiedy sam nie masz wystarczającej wiedzy - nie jesteś wystarczająco dobry.
5. Kiedy jedynym celem jest zwycięstwo dla samego "zysku".

**Rozwiązywanie problemów**

Rozwiązywanie problemów to sposób na wygraną w rozwiązywaniu konfliktów. Obie strony spotykają się, aby omówić podobieństwa i różnice w ich postrzeganiu. Obie biorą na siebie taką samą odpowiedzialność za identyfikację podstawowych potrzeb po obu stronach i znalezienie alternatyw, które je zaspokoją. Współpraca może przybrać formę wyjaśniania różnych sposobów postrzegania i uczenia się od siebie nawzajem. W rezultacie rozwiązuje się pewne problemy, które w przeciwnym razie mogłyby doprowadzić do porażki jednej lub obu stron. Polega ona również na znajdowaniu kreatywnych rozwiązań problemów między różnymi osobami.

**Skuteczne:**

1. Aby się wzajemnie wspierać. Aby współpracować. Uzyskać rozwiązanie akceptowane przez obie strony.
2. Gdy decyzje są ważne i mają długofalowe konsekwencje. Gdy poglądy obu stron są zbyt ważne, by osiągnąć kompromis.
3. Gdy potrzebne jest kreatywne, integracyjne rozwiązanie.
4. Nauczyć się rozumieć poglądy innych. Wypróbować własne poglądy i wymienić doświadczenia z innymi, którzy widzą to wszystko inaczej.
5. Nagradzać pracę zespołową, zaufanie i wyniki.

**Nieskuteczne:**

1. Kiedy problem jest banalny i nie może uzasadnić czasu i energii, które zajmuje rozwiązywanie problemów.
2. W sytuacjach nagłych lub kryzysowych.
3. Gdy tylko jedna osoba posiada niezbędną wiedzę do podjęcia decyzji.
4. Gdy istnieją sprzeczności nie do pogodzenia.

**Kompromitacja**

Celem osiągnięcia kompromisu jest znalezienie wzajemnie akceptowalnych rozwiązań, które częściowo zadowalają obie strony. Wymaga to od każdej strony rezygnacji z czegoś, podczas gdy obie strony otrzymują pewne cele lub potrzeby spełnione. Nie ma tu przegranej, nie ma wygranej. Bycie kompromisowcem może oznaczać wyłuskanie tego, co jest przedmiotem sporu i szybkie przejście do pozycji środka drogi.

**Skuteczne:**

1. Gdy dwóch przeciwników o tej samej sile jest związanych niezgodnymi celami (np. strony negocjacji płacowych).
2. Kiedy lepiej jest mieć zaspokojoną połowę swoich potrzeb niż żadną, pod warunkiem, że nie zejdzie się na dół z podstawowymi chwastami w sobie.
3. Stworzenie wykonalnego rozwiązania pod presją czasu.
4. Jako opcja, gdy strategia rozwiązywania problemów zawodzi.

**Nieskuteczne:**

1. Gdy sprawa jest kluczowa, a kompromis może mieć daleko idące negatywne skutki.
2. Gdy częściowe rozwiązanie nie rozwiązuje konfliktu.
3. Jako pierwsza reakcja na wszystkie konflikty.
4. Kiedy zasady, oceny lub długoterminowe cele zostają utracone przez kompromis.

**Nieuchwytny**

Nie mówi się o własnej postawie, ani nie próbuje się wyjaśnić postawy drugiej strony. Konflikt jest ignorowany lub tłumiony. Osoby zaangażowane w konflikt unikają siebie nawzajem i powstrzymują swoje uczucia i opinie. Może to przybrać formę pomijania problemu, odkładania konfliktu na bardziej odpowiednią okazję lub wycofywania się z zagrażającej sytuacji. Charakterystyczne jest to, że konflikt nigdy nie jest naprawdę rozwiązany. Zamiast tego, konflikt jest ukryty i pozostaje tlący się, by pojawić się ponownie, jeśli strony wejdą w regularny kontakt ze sobą.

**Skuteczne:**

1. Gdy przyczyna jest błaha: inne, bardziej znaczące sprawy naglą.
2. Wystawienie konfliktu na "ostygnięcie" i zmniejszenie napięcia do możliwego do opanowania poziomu, w celu podjęcia decyzji o sposobie traktowania konfliktu.
3. Odłóż konflikt na później, aby zebrać więcej informacji lub "kupić czas", aby zdecydować, jak poradzić sobie z konfliktem.
4. Gdy źródło konfliktu prawdopodobnie wkrótce zniknie (np. przejście na emeryturę itp.).
5. Gdy potencjalne szkody wynikające z zarządzania konfliktem są większe niż korzyści.
6. Gdy inni mogą rozwiązać konflikt lub gdy konflikt nie jest twój.

**Nieskuteczne:**

1. Kiedy niewielki konflikt ma szansę przerodzić się w większy, jeśli nie zostanie podjęta decyzja.
2. Kiedy unikanie konfliktu może spowodować, że przyjaźń musi się skończyć.
3. Gdy konieczne jest podjęcie decyzji, a Ty jesteś odpowiedzialny za wkład w rozwiązanie.
4. Kiedy ważne decyzje mogą być podejmowane podczas wycofania się z konfliktu.
5. Kiedy produktywność, morale lub motywacja są zmniejszone przez brak aktywności.
6. Kiedy całkowicie "rezygnujesz" z istotnych spraw, aby nie narażać się na niedogodności w nadziei, że problem sam się rozwiąże.

**Łagodzenie skutków**

"Uspokoić" to zatrzeć różnice w postrzeganiu, które istnieją między ludźmi, a w zamian podkreślić wspólne interesy. Różnica nie jest otwarcie dostrzegana. Kiedy się dostosowujesz, zaniedbujesz własne interesy, aby zaspokoić potrzeby innej osoby. W tym stylu występuje element "poświęcania się". Dostosowanie się może przybrać formę poddania się poglądom innych. Bezinteresowność, hojność, czy zaspokajanie potrzeb innych, gdy samemu nie powinno się ulegać, to często konsekwencje tego stylu. Pułapką jest to, że odmienne postrzeganie z pewnością będzie się powtarzać. Tak samo jak w przypadku unikania konfliktów, styl ten jest przydatny, gdy zależy Ci na krótkoterminowych rozwiązaniach.

**Skuteczne:**

1. Kiedy zdajesz sobie sprawę, że się mylisz. Aby pozwolić na wyłonienie się lepszego punktu widzenia.
2. Kiedy szczególnie ważne jest zachowanie harmonii.
3. Kiedy pytanie jest ważniejsze dla drugiej osoby niż dla Ciebie. Aby zaspokoić potrzeby drugiej osoby - ewentualnie jako gest podtrzymujący dobrą współpracę.
4. Gdy kontynuowanie konfliktu zniszczy to, co chcesz osiągnąć.
5. Pomoc podwładnym w rozwoju poprzez umożliwienie im eksperymentowania i uczenia się na błędach.

**Nieskuteczne:**

1. Kiedy organizacja mogła skorzystać z Twojego wkładu.
2. Gdy przystosowanie pozbawia cię szacunku, uznania i wpływu.
3. Gdy w grę wchodzą ważne decyzje i trzeba się na nie zdecydować.
4. Kiedy twoje poczucie własnej wartości jest zagrożone, bo zawsze ulegasz.
5. W sprawach dyscypliny.
6. Kiedy jesteś zmuszony do kompromisu w kwestii swoich wartości i uczciwości.

# Sprawa konfliktu Anne-Lise

Anne-Lise (1)

Twoja koleżanka Anne-Lise jest nieco starsza i z Twojego doświadczenia wynika, że nie jest już całkiem na czasie. Z drugiej strony jest świetną koleżanką i zrobisz wiele, aby zapewnić jej komfort. Dlatego od dłuższego czasu pilnujesz, żeby nie powiedziała czegoś głupiego na spotkaniach, a jeśli przedstawiała problemy, o których wiesz, że szef uważa je za drobne, upewniałaś się, że Anne-Lise nie uczyniła ich większymi, niż to konieczne. Anne-Lise wydaje się być zadowolona, że jej pomagasz. Rozważałeś możliwość porozmawiania z nią, ale w tej chwili jest zbyt wiele innych rzeczy do zrobienia. Masz wiele do zrobienia zarówno w pracy, jak i przede wszystkim w domu, gdzie masz małe dzieci, stary dom i wielu przyjaciół, którzy również ciągną i trudzą się w tobie. Co robisz?

Anne-Lise (2)

Pomogłeś swojej koleżance Anne-Lise, która nieco odbiegła od standardów, chroniąc ją przed popełnianiem błędów lub byciem źle postrzeganą przez szefa. Jednak ona tego nie doceniła i zamiast podziękować za pomoc, poprosiła Cię bardzo konsekwentnie, abyś nie wtrącał się w jej sprawy - nawet w obecności kilku innych kolegów. Wydaje się być niewdzięczna wobec ciebie i zupełnie nieświadoma tego, w jakim świecie żyje. Ona musi zrozumieć, jak działają różne rzeczy, więc postanawiasz coś z tym zrobić. Co robisz?

Anne-Lise (3)

Twoja koleżanka Anne-Lise, której pomogłeś nie obwiniać innych w pracy, zachowała się niewdzięcznie i nie uznała wykonanej przez ciebie pracy. W rzeczywistości naraziłeś coś z siebie, będąc jej obrońcą, gdy mówiła o rzeczach, o których nie powinna mówić. Zamiast podziękować, zwróciła się do ciebie. Im więcej i częściej o tym myślisz, tym więcej przykładów, że w przeszłości miała takie samo zachowanie i że nie było to tylko przeciwko tobie. W każdym razie zajmuje to u Ciebie dużo miejsca i postanawiasz, że Anne-Lise i jej zachowaniem trzeba się zająć. Co robisz?

Anne-Lise (4)

Twoja koleżanka Anne-Lise, której próbowałaś pomóc, ponieważ jest trochę oderwana od rzeczywistości, zwróciła się przeciwko tobie. W związku z tym zrezygnowałeś z rozmowy z nią i nie poprawił tego fakt, że teraz kilka razy doświadczyłeś wejścia do pokoju, w którym siedziały koleżanki Anne-Lise i gdzie nagle zrobiło się zupełnie cicho. Jest jasne, że Anne-Lise buduje sojusz przeciwko tobie.

Rozmawiałeś z kilkoma swoimi dobrymi kolegami o sytuacji i byli oni w stanie zrozumieć twoje poglądy. Uważasz, że nadszedł czas, aby Anne-Lise zrozumiała, jak wygląda kraj i planujesz coś zrobić. Co robisz?

Anne-Lise (5)

Stwierdzasz, że twoja koleżanka Anne-Lise, której zrobiłeś wszystko, aby pomóc, zwróciła się przeciwko tobie, a teraz odwzajemnia wszystkie twoje próby zrobienia czegoś dobrego dla niej, z protekcjonalnymi komentarzami i szyderczym językiem ciała. Próbowałaś nawet spotkać się z okazji swoich urodzin, ale ponieważ Anne-Lise i jej sojusz w ogóle nie przyszli, widać było, co myślą o tej sprawie. Przyjaciel Anne-Lise, Per, kilka razy próbował być jej chłopcem na posyłki i sugerował, że na sprawę można spojrzeć z kilku stron, ale ty masz już bardzo złe doświadczenia z przyjaciółmi Anne-Lise i ich dobrymi intencjami. W każdym razie spędzasz zdecydowanie za dużo czasu na myśleniu o głupiej Anne-Lise i jej przyjaciołach, więc coś musi się stać. Co zrobić?

Anne-Lise (6)

Twoja koleżanka, odkąd pamiętasz, stara się o to, byś była lalkowana. Był czas, kiedy bardzo starałaś się jej pomóc, bo była zarówno mało pomocna, jak i trochę przejaskrawiona. Podjęłaś decyzję, że nie będziesz się już nią przejmować i skupisz się wyłącznie na swojej pracy, ale za każdym razem, gdy próbujesz coś zasugerować lub wpaść na jakiś pomysł Anne-Lise jest gotowa cię zaatakować. Nie zależy jej na pomysłach, ale swoją mową ciała wyraźnie sygnalizuje, że ma cię za idiotę. Pewnego dnia, gdy zobaczyłeś, że jej biuro jest puste, wszedłeś i odkręciłeś kilka śrubek na jej fotelu biurowym. Kiedy wróciła i usiadła, krzesło złamało się na pół, a ona prawdopodobnie trochę się spoliczkowała. Z jednej strony nie jest to coś, z czego jesteś dumny, ale z drugiej strony dało ci to dobre uczucie, by zobaczyć, kto tu rządzi. Choć nie może niczego udowodnić, wie skąd wzięła się kara. Niestety, coraz więcej osób wywiera na ciebie presję, byś zrobił coś z tym konfliktem, ale to trudne, gdy Anne-Lise jest tak kompletnie nieżyczliwa i niemożliwa do rozmowy.

Anne-Lise (7)

Twój konflikt z koleżanką z pracy Anne-Lise już dawno całkowicie się rozsypał. Zaczęło się od tego, że chciałeś jej pomóc, bo trudno jej było nawet zostać rozpoznanym. Anne-Lise uznała jednak, że Twoja próba pomocy była poniżająca, a ponieważ nie zajęłaś się konfliktem na czas, znaleźliście się w miejscu, z którego nie możecie już zawrócić. Jedno z was prawdopodobnie będzie musiało opuścić miejsce pracy, bo nie możecie znieść przebywania w pobliżu siebie, a ten, kto zostanie, będzie miał tak złą opiekę, że też nie będzie miał łatwo. Gra się skończyła i zostali tylko przegrani.
 Jak rozwiązalibyście tę podchwytliwą sytuację?

# Sprawa Ann - Joe

**Ann**

Ann ma 32 lata. Po ukończeniu studiów, gdzie miała jedną z najwyższych ocen, dostała pracę jako kierownik w dziale zatrudniającym 10 osób w małej firmie komputerowej zatrudniającej łącznie 50 pracowników.

Ann zobaczyła ogłoszenie o naborze na stanowisko kierownika w dziale zakupów, a ponieważ chciałaby dostać się do większej firmy i rozwijać się na stanowisku kierownika, złożyła podanie i dostała tę pracę. Ann stara się zadowolić zarówno pracowników, jak i kierownictwo. W poprzednim miejscu pracy była lubiana jako kierownik zarówno wśród pracowników, jak i w kierownictwie.

Ann uznała, że dobrym pomysłem jest okres szkolenia. Trudno jej rozmawiać ze starszym liderem, który w jej odczuciu nie ma dla niej szacunku. Ann nie rozumie metod zarządzania Joe, choć widzi, że jest on lubiany przez pracowników. Będąc w firmie od sześciu miesięcy i czując się prawie pewna, że przejmie dział, uważa, że Joe powinien przekazać jej część swoich kompetencji w zakresie zarządzania. Joe to robi, ale i tak zawsze kończy się to ingerencją. Ann postrzega zarządzanie Joe jako "staromodne". 

Ann uważa, że to trudne, a w głębi duszy trochę się boi, czy poradzi sobie z tym zadaniem, czy nie. Trudno jest przejąć stery od lubianego lidera, który przebija się dzięki swojej reputacji i wiedzy inżynierskiej, a nie jakimś szczególnym cechom kierowniczym.

Ann jest niezadowolona, że kierownictwo nie przyznało jej formalnie żadnych kompetencji w zakresie zarządzania.

Kilka tygodni temu, sprawy poszły bardzo źle. Ann dowiedziała się, że weterani rozmawiają za jej plecami. Ann była właśnie na kursie komunikacji, więc postanowiła zwrócić się bezpośrednio do Joe pewnego dnia, kiedy wpadli na siebie na korytarzu, mówiąc: "Słyszałam, że jesteś ze mnie niezadowolony. Porozmawiaj o tym ze mną, a nie z innymi". Joe był wściekły, odwrócił się i wyszedł. Od tamtej pory prawie nie rozmawiają. A Ann nie jest z tego powodu zadowolona.

Ann chciała móc się bardziej porozumieć z Joe i zyskać jego akceptację i wiedzę. Jest to konieczne, aby mogła spełniać swoją funkcję jako menedżer. Ann jest zła, że tak słabo komunikuje się z Joe.

**Joe**

Joe jest inżynierem i ukończył Szkołę Inżynierską. Jest bardzo zdolnym inżynierem. Właśnie dlatego 10 lat temu został kierownikiem w dziale. Nie było potrzeby, aby Joe przeszedł jakieś specjalne szkolenie z zakresu przywództwa. Joe zawsze był lubianym i szanowanym pracownikiem i kierownikiem. Właśnie obchodził 25-lecie pracy, na którym kierownictwo i wielu pracowników chwaliło go za jego wysiłki.

Joe uważał, że dobrym pomysłem jest uczestniczenie w szkoleniu przyszłego menedżera poprzez okres szkoleniowy, który trwałby kilka lat. Joe uczestniczył w procesie rekrutacji, ale był rozczarowany, że zatrudniono kogoś z zewnątrz zamiast osoby, którą zaproponował - inżyniera z firmy.

Ann przyszła z zewnątrz. Jest pracownikiem naukowym i nie ma wiedzy o tym, co firma produkuje. Posiada tytuł magistra z organizacji i zarządzania na uniwersytecie.

Joe ma trudności w rozmowie z Ann, ponieważ rozmawiają obok siebie i ponieważ Ann nie wie nic o tym, co dzieje się w firmie, mimo że jest tam już od pół roku i powinna spodziewać się, że przejmie zarządzanie działem zakupów.

Joe opiekuje się i doradza swoim pracownikom jak ojciec. Obawia się, że nowy kierownik nie będzie dbał o pracowników w ten sam sposób.

Joe wyczuwa, że w związku z wpływami Ann pojawiła się niepewność co do jego pozycji w firmie. Kierownictwo nie ustaliło żadnych wytycznych dotyczących kompetencji i być może Joe jest też trochę smutny, że wkrótce będzie musiał opuścić firmę. Nie wie, czy zostanie mu zaproponowana funkcja pracownicza. Jeśli tak się stanie, potraktuje to jako uznanie dla swoich wielkich wysiłków w firmie.

Kilka tygodni temu sprawy przybrały zły obrót - Ann zachowała się bardzo niegrzecznie, gdy Joe przypadkiem spotkał ją na korytarzu. Joe właściwie nie pamięta do końca, co powiedziała Ann, ale Ann oskarżyła go o to, że chodzi za jej plecami. Ale coś, czego Joe nigdy nie robi, to backstab ludzi. Wściekł się i musiał wyjść, żeby się opanować. Od tamtej pory prawie się do siebie nie odzywali.

To prawda, że miesiąc temu Joe rozmawiał z jednym ze swoich starych przyjaciół z firmy o Ann i jej nieco zbyt nowoczesnym stylu zarządzania. Ale z pewnością nie ma to nic wspólnego z pomówieniami.

Joe i jego żona właśnie obchodzili 25. rocznicę ślubu. Mieszkają we własnym domu i mają dzieci, z których jedno jest inżynierem. Joe bardzo lubi swoją rodzinę.

# Sprawa Kim

**Informacja dla kierownika**

Jesteś szefem dużego wydziału i jesteś nim od 3 lat.

Twój pracownik Kim ma 26 lat. Jest zatrudniony od 6 lat - ostatnie 3 lata jako kierownik obszaru ekspedycji.

Uważasz Kima za jednego ze swoich absolutnie najlepszych pracowników i zwykle opisujesz go jako lojalnego, dokładnego, wykwalifikowanego i niezależnego i naprawdę lubisz Kima.

Jego obszar od dawna był jednym z najlepiej funkcjonujących obszarów firmy. Jednak w ciągu ostatnich kilku miesięcy wyniki działu zanurkowały. Standard w dziale spadł w sposób zauważalny i widoczny, co było komentowane zarówno przez współpracowników, jak i wyższą kadrę kierowniczą.

Widać związek między wynikami a wysiłkami Kim! Ostatnio często spotykał się późno rano, robił tylko to, co niezbędne i wydawał się ogólnie nie skupiony.

Jesteś szczęśliwa z Kim, ale nie możesz ciągle udawać, że nic się nie dzieje! Wezwałeś Kim na spotkanie, aby wyjaśnić, co się za tym kryje.

**Informacja dla pracownika (Kim)**

Masz na imię Kim i masz 26 lat. Jesteś zatrudniony w firmie od 6 lat - ostatnie 3 lata jako kierownik obszaru ekspedycji.

Uważasz się za jednego z absolutnie najlepszych pracowników firmy i jesteś zazwyczaj lojalny, dokładny, wykwalifikowany i niezależny, a koledzy Cię lubią.

Twój obszar przez długi czas był jednym z najlepiej funkcjonujących obszarów w firmie. Jednak w ciągu ostatnich kilku miesięcy wyniki działu zanurkowały. Standard udostępniania spadł zauważalnie i widocznie, co było komentowane zarówno przez współpracowników, jak i wyższą kadrę kierowniczą.

Jesteś zadowolony ze swojej pracy i wiesz, że ostatnio nie byłeś na paluszkach.

Żona trafia do szpitala ze złośliwym "guzkiem" - moim zdaniem łagodnym, ale nigdy nic nie wiadomo!

Codziennie trzeba podrzucać i odbierać dzieci - i odwiedzać żonę.

Pani jest niepewna sytuacji - dzieci też (śpią niespokojnie w nocy). W szpitalu mówią, że to będzie jeszcze 1 miesiąc (może 2). Do tego czasu najchętniej radzisz sobie bez pomocy innych. Nie jesteś typem, który potrzebuje litości od innych i nie jest skory do zbytniego "otwierania się"!

Teraz szef wezwał cię na spotkanie, aby usłyszeć, jak się mają sprawy w dziale.

# Case Ingolf

**Informacja dla kierownika**

Jesteś menedżerem w firmie produkcyjnej w branży spożywczej, w której zatrudniasz 75 pracowników.

Ostatnio coraz bardziej niepokoi cię zachowanie jednego z kierowników działu, Ingolfa, lat 53. W wydziale jest 16 osób.

Wydaje się, że stara się wykonywać wszystkie prace sam, podczas gdy jego pracownicy najwyraźniej mają mnóstwo czasu na pogawędki ze sobą i innymi pracownikami.

W rzeczywistości masz wrażenie, że Ingolf coraz bardziej izoluje się od innych w dziale, zarówno w godzinach pracy, jak i poza nimi, gdzie również nie jest zbyt towarzyski. Odnosisz wrażenie, że inni w dziale najwyraźniej go nie lubią. Musisz też przyznać, że może być trudny w rozmowie.

Innego dnia zwróciłeś się do niego z sugestią dotyczącą układu i obsady działu - był całkowicie zamknięty i w ogóle nie chciał słuchać, a wściekł się, gdy tylko zacząłeś o tym mówić.

Ingolf jest w firmie od wielu lat, ma 6-miesięczny staż pracy i wkłada w nią niesamowitą ilość godzin, ale wciąż rozważasz jego zwolnienie, aby wprowadzić do działu więcej pracy zespołowej i dobrego samopoczucia i chcesz mu to jasno powiedzieć. Masz nadzieję, że pomoże on zmienić sytuację - ale wątpisz.

Zwołałeś spotkanie...

**Informacja dla pracownika**

Masz na imię Ingolf, masz 53 lata. Jesteś kierownikiem działu w firmie produkcyjnej w branży spożywczej, zatrudniającej łącznie 75 pracowników.

Jesteś odpowiedzialny za jeden z działów i masz w nim 16 pracowników.

Jesteś zatrudniony w firmie od wielu lat i znasz ją na wylot.

Wydaje Ci się, że pracujesz ciężko - ze spodni, a wyniki dla działu są w porządku. Uważasz, że pracownicy, których masz pod sobą, mają jakieś zakalce. Są leniwi, niekompetentni zawodowo i nie rozumieją komunikatu - więc równie dobrze możesz wykonać pracę sam; przynajmniej tak jest dobrze!

Uważasz, że spędzają ale czas na pogaduszkach i nabijaniu się z siebie i to Cię denerwuje. Oni po prostu muszą robić swoje - inne społeczne pissy mogą robić w wolnym czasie.

Swoją drogą, nie masz co liczyć na "towarzyskie" spotkania z kolegami w wolnym czasie - niech mają swoje kręgle dla siebie - Ty wolisz robić swoje!

Wiesz, że pracownicy w dziale czasem skarżą się na Twoje zachowanie - ale Ty odbierasz to jako czyste narzekanie.

Następnie szef przyszedł również ostatniego dnia i zapowiedział, że być może trzeba będzie zmienić układ i obsadę działu i pośrednio skrytykował Twój sposób radzenia sobie z pracą - co po prostu uznałeś za całkowicie nie na miejscu.

A co on w ogóle wie o praktycznym działaniu na parkiecie - przerośnięty idiota.

Teraz szef zwołał zebranie. ...

# Sprawa Nikoliny

**Informacja dla kierownika**

Jesteś kierownikiem w dziale administracji w średniej wielkości firmie, gdzie masz pod sobą 20 pracowników.

Dział administracyjny pracuje naprawdę dobrze i istnieje naprawdę dobra kontrola wszystkich administracyjnych rutyn i procedur w firmie, a wszyscy twoi pracownicy rozwijają się i współpracują naprawdę dobrze.

Kilka miesięcy temu zatrudniłeś nowego pracownika jako stażystę. Ma na imię Nikoline i ma 20 lat. Nikoline trudno było się wczuć w ducha działu, ale ostatnio zaczęła lepiej rozumieć pewne rzeczy - jest więc na dobrej drodze, nawet jeśli wymaga to czasu. Ale trudno jest też wejść na rynek pracy i nauczyć się wszystkich nowych rzeczy, których teraz trzeba się nauczyć w firmie. Więc naprawdę to rozumiesz. Pamiętasz, jak to było, gdy zaczynałaś swoją pierwszą pracę.

Ostatnio dostajesz kilka zapytań od swoich pracowników o jej higienę. Prawdą jest, że ma nieświeży oddech i brudne zęby oraz że Nikolina pachnie potem z ramion. Niektórzy pracownicy uważają, że Nikoline rzadko zmienia ubrania.

Sam nie bardzo to zauważyłeś, ale i tak poświęciłeś czas na to by przepracować wczoraj kilka godzin z Nikoliną. Trzeba było ją przeszkolić w nowym systemie, który i tak dopiero co dostałeś, a potem miałeś okazję sprawdzić czy coś z tego będzie.

Trzeba było przyznać, że coś w tym jest. Nikoline nie wyglądała wczoraj zbyt świeżo. Wyglądała na nieumytą, a jej włosy były tłuste, a ubrania nie wydawały się świeże, a już na pewno nie świeżo wyprasowane, ale uśmiechała się i była szczęśliwa i szybko wczuła się w nowy system i szybko zorientowała się jak najłatwiej po nim skakać.

Ale zdecydowałeś, że musisz porozmawiać z Nikoliną o higienie osobistej, więc właśnie poprosiłeś ją o przyjście na rozmowę w najbliższym czasie.

**Informacja dla pracownika (Nikolina)**

Masz 20 lat i masz na imię Nikolina. Od kilku miesięcy jesteś zatrudniona w firmie jako stażystka. Obecnie jesteś w dziale administracji. Dział jest zadowolony z tego, że tam jesteś i uważasz, że możesz się wiele nauczyć, w tym kilku nowych rzeczy, jak na przykład nowego systemu, którego nauczyłaś się wczoraj razem z szefem.

Rozpoczęcie pracy w firmie było dla Ciebie bardzo trudne zwłaszcza, że jest to Twoja pierwsza praca i dopiero co wyprowadziłaś się z domu, a pieniądze są niewielkie, gdyż jako studentka nie dostajesz największej pensji, a poza tym chcesz wychodzić ze znajomymi.

Trudno jest złapać odpowiedni rytm w gotowaniu, praniu i porządkowaniu nowego mieszkania. Kłopotem jest również konieczność pójścia do piwnicy, aby wyprać i podzielić się z innymi lokatorami o godzinach prania, a następnie ponownie wysuszyć i umieścić w mieszkaniu. Tak więc, niektóre dni wziąłeś "nie prane ubrania", mimo że wiedziałeś, że to nie jest najmądrzejsza rzecz.

Niektórzy koledzy robili też aluzje o tym, że śmierdzisz i że koszula jest mniej więcej gotowa do prania itp.

Musiałeś też pominąć ostatnią wizytę u dentysty, mimo że od dzieciństwa zmagałeś się ze złym uzębieniem, bo ekonomia nie na to.

Sam masz dość tego, że Twoja higiena osobista jest zła - ale uważasz, że jest zła i masz nadzieję, że szefowa Ci pomoże. Zostałeś wezwany na spotkanie z szefową, gdzie chce z Tobą o czymś porozmawiać ... więc może to jest to.

Poprosisz szefa o pomoc po drodze - ale bardzo się obawiasz, że będziesz musiał o nią prosić.

# Sprawa Katrine

**Informacja dla kierownika**

Jesteś szefem firmy marketingowej, która pomaga firmom w różnego rodzaju zadaniach marketingowych, a także w BRANDINGU całych firm.

Masz kilku utalentowanych pracowników, którzy są w tym genialni, a jednym z nich jest Katrine, która jest 37-letnią kobietą, która ma duże umiejętności w zakresie budowania marki, a do tego jest dobrze ubrana, uśmiechnięta, przyjazna, ma zaraźliwy humor i potrafi rozmawiać ze wszystkimi ludźmi.Naprawdę dobry przedstawiciel Twojej firmy.

Jest przyzwyczajona do zarządzania projektami - nawet długoterminowymi - i zawsze rozwiązuje zadania z dużą satysfakcją klientów, a jednocześnie zapewnia dobre zarobki dla firmy.

Masz najgłębszy szacunek dla tego, co osiąga dla Twojej firmy i ma Twoje pełne zaufanie i wsparcie w sprawach, które uzgadnia i decyduje.

Wiesz, że wczoraj pojechała do firmy pomagającej w budowaniu marki firmy. Jest to dłuższy projekt, który przebiega nienagannie, a Twoje wrażenie jest takie, że współpraca z powiązanymi pracownikami w firmie przebiega dobrze, więc czekasz na informację, jak minęła jej wizyta.

Kiedy przyjeżdżasz rano, nie jesteś witany przez jej znajomy uśmiech i szczęśliwe: "Dzień dobry", ale przeciwnie przez Katrine, która wygląda jak powieszony kot i niemowa.

Kiedy pytasz, dlaczego wygląda na tak zmęczoną, prawie załamuje się szlochając.

Przyprowadzasz ją do swojego biura i oto jesteście.

**Informacja dla pracownika (Katrine)**

Masz 37 lat i nazywasz się Katrine. Jesteś zatrudniony w firmie marketingowej, gdzie pracujesz z marketingiem i gdzie jesteś proaktywny w stosunku do marketingu, sprzedając usługi marketingowe wielu różnym rodzajom firm.

Jesteś zawsze uśmiechnięty i radosny oraz bardzo usłużny, tak jak powinno być w przypadku pracy w tej branży.

Jesteś bardzo miłą i reprezentacyjną osobą, której łatwo przychodzi rozmowa z każdym i która uwielbia blisko współpracować z pracownikami w firmach i projektach, w których musisz im pomagać.

Ostatnio pracujesz nad projektem w średniej wielkości firmie, w którym musisz pomóc im w budowaniu marki ich firmy i zadanie idzie świetnie.

Wczoraj znów byliście na zaplanowanej wizycie i praca znów poszła bardzo dobrze. Na koniec, kierownik marketingu firmy chciał nagrodzić dobrą pracę, zapraszając 4 z Was, którzy pracowali nad projektem, na kolację w podziękowaniu za dobry wysiłek. Przyjmujecie zaproszenie.

Docieracie do restauracji, dostajecie zamówienie i cieszycie się sobą, ponieważ w rzeczywistości postrzegacie to jako zwykłe przytulne spotkanie towarzyskie. Ale podczas kolacji, kierownik marketingu zaczyna kłaść rękę na twoim udzie za każdym razem, gdy z tobą rozmawia. Usuwasz ją za każdym razem - ale on staje się coraz bardziej nachalny. Już nie tylko kładzie ją na udzie teraz zbliża się do krocza. Usuwasz ją ponownie i mówisz do niego niskim głosem: Teraz przestań.

Śmieje się owczo i mówi. Teraz nie bądź taki pruderyjny.

5 minut później znów pracuje nad ręką. Będziesz miał dość. Wstań, podziękuj za dzisiaj i wyjdź za drzwi.

Teraz jest następny ranek. Nie spałeś tej nocy i jesteś bardzo zdenerwowany tym incydentem. Zdecydowałeś, że nigdy więcej nie postawisz stopy w tej firmie i jesteś po prostu całkowicie zbulwersowany tym incydentem i nie bardzo wiesz, co robić.

Kiedy pojawia się szef, nie możesz już tego zrobić. Wybuchasz łzami, gdy pyta, dlaczego wyglądasz tak niemrawo dziś rano. Szef zabiera cię do swojego gabinetu i wtedy wszystko wylewa się z ciebie ...

# Sprawa Sandry

**Informacja dla kierownika:**

Jako kierownik działu jesteś odpowiedzialny za nową studentkę Sandrę. Jest ona związana z firmą od 4 miesięcy.

Firma ma świetny kontakt z klientem, zarówno telefoniczny jak i osobiste zapytania w dziale.

Sandra jest wykwalifikowana, bardzo lubiana, ale nie do końca załapała bardziej nieformalne zasady panujące w tym miejscu.

Sandra jest bardzo nowoczesną dziewczyną. Opanowała języki młodych, które zawierają sporo wyrażeń językowych. Ma na przykład taki zwrot, którego używa zarówno wśród pracowników, ale także gdy rozmawia z klientami. Zwrot ten to: "That's ok with us", oraz "We can just do this piss!". A potem często mówi "Fuck", gdy coś poszło nie tak - nawet gdy klienci słuchają.

Nosi się na ostatnią modę, a do tego ma mocny makijaż. Dziś rano, gdy pogoda jest ciepła i urocza, założyła wyjątkowo krótką spódniczkę. Dopasowana bluzka sięga do pępka i o ile można zauważyć, jest również przezroczysta.

Wezwałeś Sandrę na rozmowę kwalifikacyjną, podczas której poprosisz ją, aby albo poszła do domu i założyła bardziej przyzwoite ubranie, albo została w biurze, gdzie nie ma kontaktu z klientami.

Ponadto zwrócisz uwagę na to, że powinna usunąć ze swojego języka najgorsze wyrażenia językowe.

Musisz również powiedzieć Sandrze, że kilku jej kolegów zauważyło, że spotkali się z lekceważącym podejściem, kiedy poprosili Sandrę o udział w bardziej rutynowych zadaniach.

Sandra musi zrozumieć, że uczeń musi obejść wszystkie zadania - zarówno te ekscytujące, jak i te mniej ekscytujące.

Rozmowa rozpocznie się niebawem.

**Informacja dla pracownika (Sandra)**

Jesteś nową studentką, Sandrą. Jesteś w firmie od 4 miesięcy.

Firma ma świetny kontakt z klientem, zarówno telefoniczny, jak i osobiste zapytania bezpośrednio w firmie.

Jesteś wykwalifikowana, bardzo lubiana i pełna życia i zabawy, a do tego flirtujesz na lewo i prawo. Jesteś bardzo nowoczesną dziewczyną. Opanowałaś slang młodych ludzi, który zawiera sporo wyrażeń językowych. Masz na przykład taki zwrot, który jest używany zarówno wśród pracowników, ale także gdy rozmawiasz z klientami. Zwrot ten to: "That's ok with us", oraz "We can just do this piss!". A potem często mówisz "Fuck", gdy coś poszło nie tak - nawet gdy klienci słuchają.

Ubierasz się zgodnie z ostatnią modą i najlepiej w obcisłe topy oraz obcisłe spodnie i spódnice. Spódnice eksponują też Twoje piękne nogi, których nie boisz się pokazywać i mają mocny makijaż.

Dziś rano, gdy pogoda jest ciepła i przyjemna, założyłaś wyjątkowo krótką spódniczkę. Dopasowana bluzka ugina się przy pępku i jest prawie przezroczysta.

W dziale finansowym, w którym obecnie jesteś zatrudniony, przydzielono Ci kilka naprawdę żmudnych, rutynowych zadań - gdzie musisz księgować i składać rachunki firmy.

Uważasz, że to naprawdę denerwujące. Lepiej chciałbyś przejść do działu sprzedaży i pobyć z tamtejszymi inteligentnymi sprzedawcami - zwłaszcza że wpadłeś w oko jednemu z młodych sprzedawców.

Twoje koleżanki w dziale to 3 "starsze" panie w wieku 55-60 lat, które są w firmie od czasu praktyk i chcą ją po prostu prowadzić po swojemu.

Mają też na karku twój język, uważają też, że jesteś zbyt elegancko ubrany - ale zbyłeś ich słowami - nie zgadzasz się - i wtedy zwłaszcza jeden z nich stał się bardzo puginałowy.

Zostałeś wezwany na rozmowę z szefem - gdzie szef chciałby porozmawiać z Tobą o tym, jak układają się sprawy w dziale i relacje ze współpracownikami itp.

Spotkanie rozpoczyna się niebawem.

"Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie stanowi poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiekolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji."