



Projekt współfinansowany w
ramach programu Unii Europejskiej
„Erasmus+”



PROJEKT „UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE JAKO SPOSÓB NA ROZWÓJ KREATYWNOŚCI NA OBSZARACH WIEJSKICH”

2020-1-FR01-KA204-079841



UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE JAKO SPOSÓB NA ROZWÓJ KREATYWNOŚCI PODRĘCZNIK DLA SZKOLENIOWCÓW/TRENERÓW



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE JAKO SPOSÓB NA ROZWÓJ KREATYWNOŚCI PODRĘCZNIK DLA SZKOLENIOWCÓW/TRENERÓW



**PROJEKT „UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE JAKO SPOSÓB
NA ROZWÓJ KREATYWNOŚCI NA OBSZARACH WIEJSKICH”**

2020-1-FR01-KA204-079841

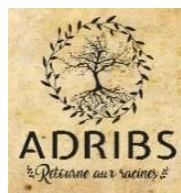
2020-2022



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Autorzy



Association de Développement Rural International du Bas Ségala,
Francja

Fondacija Agro Centar za Edukacija, The Republic of North
Macedonia

I & F Education and Development Ltd., Irlandia

INDEPCIE SCA, Hiszpania

Stowarzyszenie SEDA, Polska

Edytor: Pınar Derya Akyazgan, MBA

Ilustrator: Canan Bozkurt

Grafik: Yann le Crouhenec

Treść

MODUŁ	UMIEJĘTNOŚĆ MIĘKKA	STRONA
MODUŁ 1	Adaptacyjność/elastyczność	6
MODUŁ 2	Rozwiązywanie konfliktów	10
MODUŁ 3	Kreatywność	18
MODUŁ 4	Krytyczne myślenie	25
MODUŁ 5	Umiejętność skutecznej komunikacji	28
MODUŁ 6	Zarządzanie emocjami	38
MODUŁ 7	Przywództwo	45
MODUŁ 8	Zarządzanie ludźmi	52
MODUŁ 9	Rozwiązywanie problemów	60
MODUŁ 10	Samomotywacja i motywowanie innych	65
MODUŁ 11	Orientacja na usługi	69
MODUŁ 12	Praca zespołowa	75



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



PODREĆCZNIK TRENERA

Kilka słów o projekcie SITRA

SITRA jest silnym projektem, który zapewnia serię modułów szkoleniowych w celu dostosowania agrobiznesu do szybko zmieniającego się środowiska gospodarczego. Głównymi powodami było opracowanie struktury szkoleniowej opartej na podejściu, które mówi, że agrobiznes jest kolejną dziedziną wymagającą nowego profilu przedsiębiorców i liderów, aby stawić czoła nowym wyzwaniom, podobnie jak w innych dziedzinach. Umiejętności czy nawet doświadczenia absolwentów nie spełniają całkowitych wymagań. Dlatego zalecenia dla przyszłego kształtowania polityki i badań podkreślają promowanie bardziej złożonego spojrzenia na edukację i uczenie się oraz rolnictwo poprzez badanie wzajemnych powiązań między szkolnictwem, rolnictwem, transformacją obszarów wiejskich i zmianami społecznymi, wartość nieformalnego i pozaformalnego uczenia się w polityce, a zwłaszcza nadanie priorytetu i rozwój umiejętności miękkich wśród mieszkańców obszarów wiejskich. Ustalenia wskazują na potrzebę uznania przez programy agrobiznesu krytycznej roli, jaką nowe umiejętności, takie jak kreatywność, praca zespołowa, rozwiązywanie problemów, będą odgrywać w gospodarce i rozpoczęcia działań mających na celu zaspokojenie zapotrzebowania na te umiejętności.

W związku z tym stworzono moduły szkoleniowe dotyczące określonych umiejętności. Niniejszy przewodnik jest narzędziem dla trenera, jak skutecznie zaprezentować moduły szkoleniowe.

Moduły szkoleniowe, na które składają się priorytetowe umiejętności miękkie to;

- *kreatywność
- *praca zespołowa
- *konflikt
- *rozwiązania
- *krytyczne myślenie
- *samomotywacja
- *rozwiązywanie problemów
- *zdolność do adaptacji i elastyczność
- *skuteczna komunikacja
- *zorientowanie na usługi
- *zarządzanie ludźmi
- *zarządzanie emocjonalne
- *przywództwo

Podręcznik jest stworzony w strukturze, która prowadzi trenera tak, aby umożliwić efektywne przedstawienie modułów i łatwe ich zrozumienie. Moduły szkoleniowe składają się z 3 dokumentów, z których każdy powinien być wykorzystany przez trenera. Cel każdego z nich jest wyjaśniony poniżej;



O podręczniku szkoleniowym dla trenerów

Ten podręcznik jest przeznaczony dla trenerów, aby pokazać, jak korzystać z tych narzędzi. Struktura szkolenia trenera opiera się na dwóch komponentach: teście samooceny i materiałach pomocniczych.

-Test Samooceny: Trener powinien wiedzieć, że samoocena może być określona jako poziom początkowy szkolenia, jest obowiązkowa dla uczestników oraz sugeruje się, że trenerzy również mogą wypełnić test. Link do testu samooceny: <https://sitraproject.eu/self-evaluation/>

-Materiały pomocnicze: Trener będzie miał do dyspozycji prezentację PowerPoint do przedstawienia uczestnikom oraz materiały podręczne do ilustracji, a z kolei pozostałe materiały składają się z definicji i metod interaktywnych.

Narzędzie do samooceny

Plan szkoleń, które będą realizowane w ramach projektu został przygotowany w ramach określonych umiejętności miękkich wymienionych powyżej. Oprócz treści opisanych w kolejnej części tego dokumentu, istnieje istotne narzędzie zwane testem samooceny, którego celem jest wykazanie poziomu wiedzy na temat danej umiejętności miękkiej. Dlatego test ten jest obowiązkowy dla uczestników, ale również stanowi sugestię dla trenerów. Powodem zaprojektowania testu jest chęć wzmocnienia wyników szkolenia.

Aby zapewnić przekazanie szkolenia w najbardziej skutecznym sposobie, cel narzędzia samooceny można wyjaśnić w następujący sposób:

Podczas przekazywania szkolenia uczestnikom, oczywistym jest, że wiedza o poziomie uczestników na temat danej umiejętności miękkiej stanowi wskazówkę dla trenera. Trener wie, w jaki sposób treść powinna być prezentowana. Ponadto, kiedy uczestnik ma opinię na temat własnego poziomu wiedzy, będzie miał mapę drogową dotyczącą kierunku uwagi, w którym będzie słuchał tematów. Z tego powodu zaprojektowano narzędzie do samooceny, które może być dostępne na stronie internetowej projektu w 5 różnych językach. Zaleca się trenerom wypełnienie testu, aby pokazać uczestnikom prawidłową drogę, i w ten sposób upewnić się, że są przygotowani do udzielenia wskazówek uczestnikom w zakresie kroków, które należy wykonać, a także ewentualnych pytań.

Informacje o materiałach pomocniczych

1-Definicja ilustracji

Ten dokument daje nam przegląd umiejętności, które zostaną opisane. Po wyjaśnieniu umiejętności pod względem pojęciowym, dokładne zagłębienie się w nie dostarcza nam informacji, jak ich używać. Dlatego wiedza zdobyta dzięki tym wyjaśnieniom ułatwi nam później zastosowanie tych umiejętności w praktyce.



Dla przykładu możemy omówić umiejętność pracy zespołowej. Na początku wyjaśniona jest definicja tej umiejętności. Następnie wiedza ta jest wyjaśniana w podtytułach takich jak: jakie umiejętności są potrzebne w pracy zespołowej, jak można efektywnie pracować, jakie umiejętności są niezbędne do pracy w zespole, jakie role składają się na zespół oraz jak nauczyć się pracy zespołowej, a także zapewniona jest spójność koncepcyjna.

W rezultacie narzędzie to daje trenerowi informację, jak rozpocząć moduł od podejścia kompleksowego.

2- Definicja narzędzi

W części dotyczącej opisu narzędzia podawane są informacje o metodologii. Wyjaśniono, w jaki sposób umiejętność, która jest wyjaśniona koncepcyjnie, zostanie przekazana słuchaczom. Oprócz informacji teoretycznych, wyjaśnione jest, w jaki sposób umiejętność zostanie przekazana poprzez zastosowanie różnych metod nauczania. Jeśli realizowana jest praca grupowa, to wszystkie szczegóły, takie jak sposób jej przeprowadzenia i materiały, które zostaną wykorzystane, są zawarte w tym dokumencie.

W rezultacie narzędzie to stanowi część rozwojową szkolenia. I pozwala słuchaczom nauczyć się umiejętności poprzez jej wykonanie.

3- Definicja prezentacji

Prezentacja jest w formacie PowerPoint i służy do przekazywania informacji odbiorcom. Prezentacja jest zgodna z wytycznymi zawartymi w dokumentach. Prezentacje są tworzone w sposób efektywny i atrakcyjny. Celem jest utrzymanie uwagi słuchaczy, aby przekazać im wszystkie niezbędne informacje. Dlatego prezentacja jest tworzona w formacie, który zaczyna się od teorii, rozwija się o metodę, taką jak badanie grupowe lub burza mózgów itp. i kończy się testem. W rezultacie prezentacja powinna zapewnić, aby wszyscy słuchacze ukończyli szkolenie z tą samą wiedzą.

Dlatego format prezentacji dla określonej umiejętności, sposób jej przekazania i pomiar tego, co zostało nauczone, są istotnymi częściami struktury szkolenia.

4- Podsumowanie

Podręcznik jest coachem trenera, daje wsparcie w utrzymaniu właściwego sposobu szkolenia słuchaczy. Dostarcza standardowych elementów do osiągnięcia sukcesu dla każdego trenera. Poza tym utrzymuje, że wiedza na dany temat będzie prezentowana w ten sam sposób w różnych czasach dla różnych odbiorców. Dlatego standaryzacja jest niezbędna, a cel podręcznika jest konieczny dla sukcesu Projektu.



MODUŁ 1: ADAPTACYJNOŚĆ/ELASTYCZNOŚĆ



- Dlaczego musimy być zdolni do adaptacji i elastyczni?
- Definiowanie zdolności adaptacyjnych i elastyczności
- Jak skutecznie działa adaptacyjność i elastyczność?
- Jakie umiejętności są niezbędne, aby być zdolnym do adaptacji i elastycznym?
- Jak nauczyć się Adaptacyjności i Elastyczności?

1.1. Dlaczego musimy być zdolni do adaptacji i elastyczni?



Ponieważ zmiany są ciągłe, tym bardziej w świecie agrobiznesu, ważne jest, aby przedsiębiorcy i liderzy na tym terenie stali się ludźmi zdolnymi do adaptacji do zmieniających się okoliczności, zaradnymi i chętnymi do przyjmowania nowych pomysłów. Według University of Sheffield Careers Service, bycie adaptacyjnym jest bardzo cenione w dzisiejszych czasach, ponieważ każdy przemysł i biznes jest otoczony przez środowisko VUCA, pojęcie, które oznacza zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność.



1.2. Definicja adaptacyjności i elastyczności

- *Adaptacyjność* to zdolność do dostosowania swoich emocji, myśli i zachowań do zmieniających się sytuacji i warunków, bycie otwartym na zmiany, nowe pomysły, wyzwania i podejścia. (Shelton, 2019).

W tej konkretnej dziedzinie:

"Zdolność adaptacyjna odnosi się do stopnia, w jakim system może być dostosowany jako odpowiedź na zmiany w jego środowisku, oraz do szybkości i łatwości tego dostosowania. Zarządzanie gospodarstwem z punktu widzenia zdolności adaptacyjnej oznacza utrzymanie elastyczności i zabezpieczenie stopni swobody"

Wauters i van Winsen (2014).

- *Elastyczność* (mowa o elastyczności poznawczej) to według Lauren Miller "wszystko o zdolności twojego mózgu do adaptacji do nowych, zmieniających się lub nieplanowanych wydarzeń" (2021).

Jak skutecznie działa adaptacyjność i elastyczność?

Nie ma jednej wskazówki na sukces w takich umiejętnościach, ale oto kilka wskazówek z University of Bradford:

- Szukaj pozytywnych sposobów na wprowadzenie zmian, zamiast wskazywać, dlaczego zmiana nie zadziała (w pierwszym odruchu mów raczej "tak" niż "nie")
- Szybko i łatwo dostosowuj się do zmian i nowych sposobów pracy
- Przedstawiaj sugestie dotyczące zwiększenia efektywności zmian
- Wykazuj gotowość do uczenia się nowych metod, procedur lub technik
- Zmieniaj swoje priorytety w odpowiedzi na wymagania sytuacji
- Odbijaj się od niepowodzeń i utrzymuj pozytywne nastawienie



1.3. Jakie umiejętności są niezbędne, aby być zdolnym do adaptacji i elastycznym?

Niektórzy ludzie mają naturalne zdolności adaptacyjne. Jest jednak wielu innych ludzi, którzy nie lubią, gdy pojawia się coś, czego nie ma na ich liście "do zrobienia". Tak czy inaczej, każdy może zawsze nauczyć się, jak stać się zdolnym do adaptacji i elastycznym poprzez doświadczenie. Niezależnie od tego, jakie są twoje naturalne skłonności, niektóre z umiejętności, które pomogą ci być znacznie bardziej przystosowaną osobą, są następujące:

- **Elastyczność intelektualna.** Ważne jest, aby zachować otwarty umysł. Powinieneś być w stanie wykazać, że potrafisz integrować nowe informacje i wyciągać z nich wnioski.
- **Recepcja.** Bycie szczególnie otwartym na zmiany i umiejętność reagowania z pozytywnym nastawieniem jest kluczową kompetencją.
- **Kreatywność.** Szukanie aktywnie nowych sposobów robienia rzeczy i posiadanie pewności siebie w improwizacji.
- **Umiejętności komunikacyjne.** Aktywne słuchanie i inne formy komunikacji, takie jak komunikacja niewerbalna, są równie ważnymi aspektami zdolności adaptacyjnych.
- **Umiejętności interpersonalne.** Zdolność do interakcji z innymi w zdrowy i pozytywny sposób może pomóc Ci uniknąć nieporozumień i konfliktów podczas zmian operacyjnych.
- **Umiejętność rozwiązywania problemów.** Umiejętność obserwacji i analizy może świadczyć o chęci dokonania korekt lub ulepszeń w sposobie podejścia do rozwiązywania problemów.
- **Umiejętność pracy w zespole.** Umiejętność pracy w zróżnicowanym zespole ludzi i radzenia sobie z konfliktem, odmiennymi pomysłami i inną dynamiką, która może wystąpić, może pozytywnie wpłynąć na to, jak bardzo jesteś przystosowany w środowisku zespołowym.



1.4. Jak nauczyć się Adaptacyjności i Elastyczności?



Według Anne Converse (2019), Assistant Clinical Professor na Drexel University, istnieją sposoby, w jakie możesz trenować siebie, aby być bardziej adaptacyjnym:

1. **Zmień swój proces myślowy.** Porzuć mentalność "Cóż, zawsze robiliśmy to w ten sposób". Chociaż zmiany mogą być przerażające i zastraszające, przyjmij je i spójrz na nie jako na okazję do poprawy, nauki i rozwoju.
2. **Zmuszaj się do podejmowania ryzyka.** Podejmowanie ryzyka jest kluczowym elementem zdolności adaptacyjnych.

Zacznij od małych kroków i aby zwiększyć komfort, omawiaj podejmowanie ryzyka w ramach spotkań zespołu, co może służyć jako system wsparcia.

3. **Zachęcaj innych do bycia otwartymi umysłami.** Tworzy to bardziej otwartą atmosferę w tobie i wokół ciebie, tym samym jeszcze bardziej zachęcając cię do otwartości umysłu i do kontynuowania cyklu. Służy również jako środek do wyłączenia zamkniętego myślenia, takiego jak "Cóż, tak zawsze to robiliśmy".
4. **Przyjmij naukę.** Ludzie, którzy są ciekawi i pozostają na bieżąco, mają tendencję do dostosowywania się. Oznacza to, że musisz się uczyć. Czytaj o nowych technologiach w twoim sektorze przemysłu, chodź na seminaria o tym, jak obniżyć koszty przy zachowaniu wydajności i jakości, ucz się o ulepszaniu procesów, łącz się z kolegami, którzy mają taką wizję i ucz się od nich, czytaj to, co oni czytają itd.



Bibliografia

1. Converse. A. (2019). *4 ways to boost your adaptability skill*. Goodwin College. Retrieved from <https://drexel.edu/goodwin/professional-studies-blog/overview/2019/September/4-ways-to-boost-your-adaptability-skills/>
2. Indeed Editorial Team (2021). *6 Important Workplace Adaptability Skills*. Indeed. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/adaptability-skills>
3. Miller, L. (2021). *What is cognitive flexibility, and why does it matter?* Better up. Retrieved from <https://www.betterup.com/blog/cognitive-flexibility>
4. University of Bradford (2021). *Adaptability and flexibility*. University of Bradford. Retrieved from <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
5. The University of Sheffield Careers Service (n.d). *Adaptability, Flexibility And Resilience*. The University of Sheffield Careers Service. Retrieved from <https://careers.dept.shef.ac.uk/attributes/index.php/adapt-2/>

MODUŁ 2: ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW



- Definicja rozwiązywania konfliktów
- Jak osiągnąć pozytywne uczucia?
- Przydatne umiejętności w rozwiązywaniu konfliktów
- Jak skutecznie rozwiązywać konflikty?
- Style rozwiązywania konfliktów



2.1. Definicja rozwiązywania konfliktów

Konflikty powstają najczęściej z powodu różnic między ludźmi. To normalne i naturalne, że się pojawiają, bo zawsze będą różne podejścia do pracy, różne motywacje i pragnienia. To nawet zdrowe, że od czasu do czasu pojawia się konflikt, który konfrontuje te różnice, ale pytanie brzmi, jak sobie z nimi radzić. Nie jest dobrze ignorować konflikty i robić tak, jakby nic się nie działo, ponieważ w ten sposób konflikt rośnie i pozostaje, dopóki go nie rozwiążemy. Konflikty wiążą się z emocjami, więc ważne jest, aby je kontrolować i rozwiązywać w skuteczny sposób. Celem jest przekształcenie ich w pozytywne uczucia zaufania i przebaczenia oraz uwolnienie się od gniewu.



2.2. Jak osiągnąć pozytywne uczucia?



Pozytywne emocje to etap pierwszy w sprawnym rozwiązywaniu konfliktów. Mając dobre nastawienie i spokojne myśli możemy lepiej i skuteczniej radzić sobie z wszelkimi trudnościami. Bardzo ważne jest, aby inni widzieli, że mamy dobre nastawienie i nasze intencje są pozytywne. Jednak wejście w pozytywny stan nie jest takie proste, tym bardziej, gdy tkwimy w nieprzyjemnych sytuacjach. Jak więc osiągnąć stan spokoju i radości?

- Bądź świadomy swoich emocji i reakcji- Zwróć uwagę na to, skąd biorą się Twoje emocje. Zastanów się, jak możesz zmienić przyczyny złych emocji.



- Wyrażaj swoje uczucia w odpowiedni sposób - pozwól bliskim Ci osobom wiedzieć, kiedy coś Cię trapi. Trzymanie uczuć smutku lub złości w środku zwiększa stres.
- Myśl zanim zaczniesz działać - Daj sobie czas na myślenie przed działaniem. Spróbuj się uspokoić
- Radzenie sobie ze stresem - Naucz się metod relaksacyjnych, aby poradzić sobie ze stresem. Być może pomocne będą ćwiczenia oddechowe.
- Dąż do równowagi - Znajdź zdrową równowagę między pracą a zabawą, między aktywnością a odpoczynkiem
- Zadbaj o swoje zdrowie fizyczne - Niech zdrowie fizyczne nie wpływa na zdrowie emocjonalne
- Znajdź cel i sens - Ustal, co jest dla Ciebie ważne w życiu i skup się na tym.
- Pozostań pozytywny - Skup się na dobrych rzeczach w swoim życiu. Wybaczaj sobie popełniane błędy i wybaczaj innym. Spędzaj czas ze zdrowymi, pozytywnymi ludźmi.

2.3. Przydatne umiejętności w rozwiązywaniu konfliktów

Czego potrzebujesz, aby jak najefektywniej rozwiązywać konflikty? Istnieje zestaw umiejętności, które możesz rozwijać z czasem, aby kontrolować swoje emocje i być w stanie podkreślić się z drugim rozmiarem. To jedne z najważniejszych umiejętności i atutów, które pomogą Ci w rozwiązywaniu konfliktów:

2.3.1. Aktywne słuchanie



Jednym z najważniejszych kroków w rozwiązywaniu konfliktów jest zaprzestanie myślenia o sobie i rozpoczęcie słuchania tego, co ma do powiedzenia druga osoba. Konflikty powstają z różnic, a celem jest dostrzeżenie tych różnic, wysłuchanie ich odmiennego punktu widzenia i przemyślenie ich sytuacji. Nie będzie dialogu bez aktywnego słuchania. Jest to sposób na połączenie i skruszenie muru złości, antagonizmu i egoizmu między dwiema stronami. Wskazówką aktywnego słuchania jest posiadanie otwartego umysłu i bycie elastycznym. Dla lepszego zrozumienia drugiej strony ważne jest zadawanie pytań.



2.3.2. Inteligencja emocjonalna



Wskazówką skutecznego rozwiązywania konfliktów jest rozpoznanie i zrozumienie emocji. Ludzie, którzy są w stanie zrozumieć własne emocje i uczucia, z większym prawdopodobieństwem będą mieli inne podejście do rozwiązywania konfliktów. Łatwiej jest podjąć dialog ze stroną, z którą ma się konflikt. Zrozumienie emocji skutkuje zrozumieniem działań i wypowiedzanych słów. W ten sposób można zapobiec eskalacji konfliktu, ponieważ rozumie się, dlaczego ktoś zachowuje się tak, jak się zachowuje.

2.3.3. Cierpliwość



Pokonywanie konfliktów to długi i żmudny proces. Przez długi czas ludzie upierają się przy swoich argumentach, nie chcąc iść na kompromis. Faktem jest, że obie strony mają częściowo rację, a częściowo nie, ale problem polega na tym, że nikt nie lubi przyznawać się do błędu. Dlatego należy trenować swoją cierpliwość, jeśli druga strona jest zbyt uparta. Nawet po przyznaniu się do błędu może to zająć dużo czasu na znalezienie wspólnego sposobu rozwiązania konfliktu. Pośpiech w poszukiwaniu rozwiązania nie jest mądry. Lepiej uzbroić się w cierpliwość, dokładnie omówić konflikt, aby mieć pewność, że każdy drobiazg został rozwiązany. Dzięki temu w przyszłości nie będzie żadnych wątpliwości.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



2.3.4. Pozytywność



Znalezienie rozwiązania musi być sytuacją korzystną dla obu stron. Konflikt nie zostanie rozwiązany skutecznie, jeśli żadna ze stron nie będzie zadowolona. Kiedy zdecydujesz się na kompromis, ważne jest, aby zaakceptować wspólną decyzję i być z niej zadowolonym. Jeśli jedna ze stron nie jest zadowolona z wyniku, trudno będzie zastosować się do tego, co postanowiliście i konflikt może znów narastać. Pozytywne spojrzenie na rozwiązanie konfliktu motywuje do zrobienia tego dobrze i poprawia relacje po rozwiązaniu.

2.3.5. Otwarta komunikacja



Czasami ludzie spieszą się z rozwiązaniem omijając jakiś punkt konfliktu myśląc, że nie jest on na tyle ważny, aby rozmawiać o nim w tym momencie w celu zakończenia konfliktu. Jednak, aby rozwiązać 100% konfliktu trzeba przekazać wszystkie swoje argumenty. Bycie otwartym na wszystkie swoje wątpliwości i problemy jest bardzo ważne dla związku po rozwiązaniu konfliktu. Kluczowe jest, aby rozwiązać każdy szczegół. W ten sposób problem nie pojawi się ponownie w przyszłych konfliktach, ponieważ został jasno przekazany i rozwiązany od razu.



2.4. Jak skutecznie rozwiązywać konflikty?



Jeśli konflikt zostanie rozwiązany we właściwy sposób, można oczyścić atmosferę, a więź między ludźmi jest silniejsza niż przed konfliktem. Ale czym jest skuteczne rozwiązywanie konfliktów? Jest to proces dwóch lub więcej stron pracujących przez problem w kierunku rozwiązania. Rozwiązanie to nie polega na oddaleniu sporu, ale na znalezieniu produktywnego sposobu wyjścia z konfliktu. Rozwiązywanie konfliktu daje ludziom możliwość rozwijania głębszych relacji i budowania zaufania do siebie nawzajem wiedząc, że ten związek jest w stanie przejść przez trudne czasy. Stawienie czoła konfliktowi może przynieść najlepsze rezultaty dla obu zaangażowanych stron.

Aby rozwiązać konflikt, obie strony muszą przestać się go bać. Często ludzie unikają rozwiązywania konfliktów z obawy, że nie zakończą się one pozytywnie. Wręcz przeciwnie, zawsze pozytywnie jest wejść w dialog i wysłuchać, co druga strona ma do powiedzenia, nie myśląc o własnych potrzebach, ale słuchając, co jest ważne dla drugiej strony. Skuteczne rozwiązywanie konfliktów

daje umiejętność szukania kompromisu z szacunkiem i unikania niesprawiedliwości wśród przyjaciół, członków rodziny czy współpracowników.

2.5. Style rozwiązywania konfliktów

Konflikt można rozwiązać na różne sposoby. Jedne są bardziej skuteczne, inne mniej. Poniżej przedstawiono krótko metody rozwiązywania konfliktów. Warto znać wady i zalety metod, które można podjąć.

2.5.1. Analizowanie

Pierwszym krokiem w skutecznym rozwiązywaniu konfliktów jest analiza. Zadaj sobie pytania pomocnicze, takie jak: Co, Kto, Gdzie, Kiedy, Dlaczego, Jak, Ile. Pamiętaj, aby zadawać je w kontekście swojego problemu. Zastanów się nad odpowiedziami, przeanalizuj dokładnie przyczyny, pomyśl o możliwych rozwiązaniach i konsekwencjach podjętych decyzji. Dzięki tej prostej metodzie unikniesz nieporozumień, a Twój proces rozpocznie się od dobrej definicji rozumianej przez wszystkich zaangażowanych.



2.5.2. Argumentacja

Ważnym etapem jest argumentacja. Dobrze jest, gdy jasno wyrażasz swoje zdanie, które jest poparte szeregiem solidnych argumentów. W ten sposób pokazujesz rozmówcy swój punkt widzenia i dajesz innym znać, że wiesz o czym mówisz i działasz świadomie. Dzięki temu będą mogli lepiej zrozumieć Twoje stanowisko i racje.

2.5.3. Kompromis

Każda ze stron rezygnuje z części swoich oczekiwań. Jest to świadoma decyzja, ale nie satysfakcjonuje żadnej ze stron. Najczęściej uczestnicy konfliktu starają się podzielić rozwiązanie na równe części dla obu stron. Wymaga to zgody na wiele ustępstw i podejmowania trudnych decyzji w imię dobrej współpracy. Kompromis ma tendencję do bycia kruchym, a jego wynegocjowanie wymaga czasu i wysiłku. Zadowolający kompromis wymaga wysokiego poziomu zaufania i pewności, że nie zostaniemy poproszeni o kolejne ustępstwa.

2.5.4. Dopasowywanie się

Tak zachowują się osoby, które nie są wystarczająco asertywne lub poświęcają się w imię rozwiązywania konfliktów. Na pozór może się wydawać, że taka godna pochwały postawa kładzie fundament pod dobry związek w przyszłości. Niestety, zbyt wiele osób skupia się jedynie na spełnianiu własnych egoistycznych aspiracji. Ważne jest, aby bacznie przyglądać się intencjom drugiej strony. Warto

zastanowić się, czy to dopasowanie się do innych przyniesie nam sukces czy porażkę.

2.5.5. Współpraca

Ten sposób rozwiązywania konfliktu daje największe szanse na utrzymanie dobrych relacji i pozwala każdej ze stron na zaspokojenie swoich potrzeb. Buduje również zaufanie, które jest podstawą przyszłych interakcji. Niestety, czasami ta strategia jest czasochłonna, trudna i wymaga zaufania oraz szczerego wyartykułowania oczekiwań. Ponadto przydatne są rozwinięte kompetencje psychospołeczne, zwłaszcza wysoka inteligencja emocjonalna, oraz komunikacyjne.

2.5.6. Rywalizacja

Osoby wybierające taką taktykę chcą uzyskać jak najwięcej dla siebie i nie liczą się z potrzebami drugiej strony. Strategię tę często wybierają osoby, które mają przewagę nad drugą stroną i chcą ją świadomie wykorzystać. Również osoby lubiące rywalizację są otwarte na ten sposób rozwiązywania konfliktów. Zaletą tej strategii jest to, że jeśli wygramy, to dostaniemy to, czego chcemy. Oczywiście zawsze istnieje ryzyko, że przegramy. Wadą jest to, że druga strona czuje się wykorzystana i może unikać z nami kontaktów w przyszłości. Jest to wygrywanie kosztem relacji, co może być korzystne w przypadku jednorazowej interakcji, ale nie buduje zaufania ani perspektyw na przyszłość.



2.5.7. Unikanie

Udajemy, że nie ma konfliktu lub schodzimy z drogi. Zazwyczaj taka taktyka nie jest dobra, bo pozbawiamy się szansy nawet na przedstawienie swoich racji, a co dopiero na przekonanie drugiej strony. Rzadko też zdarza się, by konflikt sam zniknął. Natomiast "zamiatanie go pod dywan" może spowodować eskalację konfliktu i doprowadzić do niekontrolowanego wybuchu. Są jednak sytuacje, w których unikanie jest korzystne, np. gdy konfrontacja byłaby dla nas zbyt ryzykowna, bo chwilowo jesteśmy w złym stanie psychicznym lub fizycznym.

2.5.8. Przebaczenie

Przebaczenie - jest procesem indywidualnym. Pojednanie - jest procesem relacyjnym, który wymaga udziału obu stron. Zakłada przebaczenie ze swojej strony i przebaczenie ze strony sprawy. Przebaczenie - oznacza, że trzeba przejść obok, przekroczyć krzywdę. Podjąć decyzję i przejść pomyślnie przez proces uzdrawiania emocjonalnego. Warto zauważyć, że inaczej odnosimy się do osoby, której już wybaczyliśmy nawet niewerbalnie (bez słów, poprzez gesty, mimikę itp.). To bardzo ważny element rozwiązywania konfliktów, bo narastające insynuacje czy raniące słowa i zachowania dobrze jest wyjaśnić i po prostu wybaczyć i iść dalej.

Bibliografia

1. <https://www.amanet.org/articles/the-five-steps-to-conflict-resolution/>
2. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/provide-information-enhance-skills/conflict-resolution/main>
3. <https://www.edmonds.edu/counseling/documents/Conflict.pdf>
4. <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/conflict-resolution-skills.htm>
5. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm
6. <https://www.northcentralcollege.edu/news/2021/08/04/why-conflict-resolution-important>
7. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/what-is-conflict-resolution-and-how-does-it-work/>
8. <https://www.skillsyouneed.com/ips/conflict-resolution.html>
9. <https://www.stkate.edu/academics/women-in-leadership-degrees/conflict-resolution-strategies>
10. <https://www.thebalancecareers.com/conflict-resolutions-skills-2063739>
11. https://www.youtube.com/watch?v=jg_Q34kGsKg



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



MODUŁ 3: KREATYWNOŚĆ



- Czym jest kreatywność?
- Dlaczego kreatywność jest ważna?
- Jakie są główne cechy kreatywności?
- Jak rozwijać kreatywność?



3.1. Czym jest kreatywność?

Kreatywność można zdefiniować jako zdolność osoby do generowania, tworzenia lub odkrywania nowych pomysłów, rozwiązań i możliwości. Osoby bardzo kreatywne często posiadają intensywną wiedzę na jakiś temat, pracują nad nim latami, poszukują nowatorskich rozwiązań, szukają rady i pomocy innych ekspertów, podejmują ryzyko. Kreatywność jest często związana ze zdolnością danej osoby do angażowania się w myślenie dywergencyjne. Myślenie dywergencyjne można określić jako myślenie "poza schematami"; pozwala ono osobie na znalezienie unikalnych, różnorodnych rozwiązań danego problemu. Z kolei myślenie konwergencyjne opisuje zdolność do udzielenia poprawnej lub dobrze ugruntowanej odpowiedzi lub rozwiązania problemu (Cropley, 2006; Gilford, 1967).

Kreatywność to proces generowania nowych pomysłów i koncepcji lub twórczych kombinacji już istniejących.

Kreatywność jest aktem tworzenia czegoś nowego i bardzo często jest kojarzona z innowacją. Istnieje jednak różnica między kreatywnością a innowacją. Dzięki kreatywności tworzymy, generujemy i odkrywamy nowe pomysły, działania, koncepcje, a innowacja to proces wprowadzania tych pomysłów w życie i praktykę. Tak więc kreatywność to tworzenie nowych pomysłów, a innowacja to realizacja tych kreatywnych pomysłów, które idą ze sobą w parze.

Kreatywność i innowacyjność to jedne z najbardziej rozpoznawalnych umiejętności, które pozwalają na kreatywne i nieszablonowe myślenie oraz tworzenie unikalnych i innowacyjnych pomysłów i rozwiązań, dla pomyślanej realizacji celów i zadań osoby lub firmy.

Myśląc o kreatywności w miejscu pracy, należy wziąć pod uwagę trzy aspekty kreatywności:

- **Osobista kreatywność** - Osobista kreatywność oznacza zdolność jednostki do tworzenia nowych, istotnych idei i perspektyw.
- **Kreatywność organizacyjna** - Kreatywność organizacyjna to tworzenie wartościowego, użytecznego nowego produktu, usługi, idei, procedury lub procesu przez jednostki współpracujące ze sobą w złożonym systemie społecznym.
- **Twórcze myślenie** - Twórcze myślenie odnosi się do wykorzystania zdolności i umiejętności miękkich do wymyślania nowych rozwiązań problemów.

Wszystkie te trzy aspekty są ze sobą powiązane i wszystkie zależą od siebie. Na przykład, jeśli osoba używa kreatywnego myślenia każdego dnia, wraz z osobistą kreatywnością tej osoby, będzie to miało bezpośredni wpływ na kreatywność organizacji.



Istnieją cztery fazy procesu twórczego:

Faza 1: Zgromadzenie wiedzy lub bazy

Wiąże się z poszukiwaniem i gromadzeniem informacji poprzez obserwacje, lektury, rozmowy z innymi, uczestnictwo w seminariach, spotkaniach i warsztatach itp.

Faza 2: Proces inkubacji

Przedsiębiorcy świadomie pozwalają kreatywności na bodziec którym jest oderwanie się od problemu i pozwolenie podświadomemu umysłowi pracować nad nim.

Faza 3: Doświadczenie z pomysłem

Odkrycie pomysłu lub rozwiązania problemów.

Faza 4: Ocena i wdrożenie

Ocena i realizacja wykonalnych pomysłów wymaga dużej wytrwałości i cierpliwości. Przedsiębiorcy nie poddają się łatwo, gdy napotykają przeszkody.

3.2. Dlaczego kreatywność jest ważna?

Wraz z szybkimi zmianami w kulturze biznesowej w dzisiejszych czasach, kreatywność stała się nieuniknionym atutem, którego wszystkie firmy i przedsiębiorstwa potrzebują, aby utrzymać swoją działalność z powodzeniem w szybko zmieniającym się środowisku. Jak wspomniano wcześniej, kreatywność to zdolność do tworzenia i generowania nowych pomysłów, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w miejscu pracy w celu tworzenia

innowacyjnych rozwiązań. Kreatywność pozwala pracownikom myśleć nieszablonowo i patrzeć na kwestie i zadania z różnych punktów widzenia, a dzięki temu bezpośrednio przynosić korzyści organizacji lub firmie jako całości.

W artykule "The Importance of Creativity in Business", Indeed stwierdza, że niektóre z największych zalet, jakie kreatywność może zaoferować organizacjom to:

- Identyfikuje nowe możliwości: Techniki kreatywnego myślenia rzucają wyzwanie obecnym sposobom myślenia o rzeczach lub ich wykonywaniu. Gdy spoglądają poza to, co już istnieje, może to otworzyć ich umysły na nowe lub nieoczekiwane możliwości. To, że nie zrobili czegoś wcześniej, nie oznacza, że nie mogą tego zrobić teraz. Mogą zadawać pytania "Dlaczego?" lub "Dlaczego nie?", aby zidentyfikować takie możliwości.
- Podejmuje wyzwania lub ryzyko: Istotnym elementem twórczego myślenia jest chęć eksperymentowania. Eksperymentowanie pozwala jednostkom wypróbować nowe pomysły, aby stwierdzić, czy się sprawdzają lub czy stanowią wykonalne rozwiązanie. W tym procesie nie muszą się martwić, jeśli pomysł się nie powiedzie. Zmniejszenie strachu przed porażką może pomóc firmie w promowaniu rozsądnego podejmowania ryzyka i podejmowania wyzwań.



- Promuje innowacje: Innowacja reprezentuje proces wprowadzania i wykorzystywania nowych pomysłów lub koncepcji. Kreatywne myślenie umożliwia jednostkom spojrzenie na sprawy z różnych stron, aby stworzyć coś nowego. Firmy, które promują innowacje wewnętrznie i zewnętrznie, mogą generować emocje związane ze swoją ofertą i odróżnić się od konkurencji.
- Stymuluje umysł: Ćwiczenia kreatywnego myślenia często obejmują zabawne lub ekscytujące działania, które stymulują inne obszary umysłu niż codzienne zadania. Kreatywność zachęca również do szukania pomysłów we wszystkim, sprawiając, że osoby zwracają uwagę na pozornie niewielkie szczegóły lub wzory. Obserwacje te służą jako sposób na zdobycie inspiracji do nowych pomysłów.
- Poprawia współpracę: Efektywna współpraca wymaga od członków zespołu i liderów akceptacji i słuchania siebie nawzajem. Ponieważ twórcze myślenie promuje otwartość i elastyczność, osoby korzystające z tej umiejętności mogą wykazywać większą gotowość do wypróbowania pomysłów innych. Może to również pomóc w ograniczeniu oceny podczas wysłuchiwanie tych pomysłów. Wynikiem burzy mózgów może być wyższa jakość i ilość pomysłów do realizacji.

3.3. Jakie są główne cechy kreatywności?



Psycholog Mihaly Csikszentmihalyi sugeruje, że "spośród wszystkich ludzkich aktywności, kreatywność jest najbliższa zapewnieniu spełnienia, które wszyscy mamy nadzieję osiągnąć w naszym życiu".

Kreatywność pozwala nam poszerzać horyzonty, próbować nowych, ekscytujących rzeczy i angażować się w sposób, który pomaga nam osiągnąć nasz pełny potencjał.

Csikszentmihalyi sugeruje, że niektórzy ludzie posiadają coś, co nazywa potencjałem twórczym. Podczas gdy niektórzy z pewnością pochodzą z tych tendencji naturalnie, włączenie kilku z tych



twórczych praktyk do codziennego życia może tylko pomóc osobie osiągnąć swój pełny potencjał twórczy.

Poniżej przedstawiono kilka cech osobowości twórczej, podanych przez Mihaly'ego Csikszentmihaly'ego:

- Osoby kreatywne mają dużo energii, ale często są też spokojne i wypoczęte.
- Osoby kreatywne mają tendencję do bycia inteligentnymi, a jednocześnie naiwnymi.
- Osoby kreatywne łączą w sobie figlarność i dyscyplinę, albo odpowiedzialność i nieodpowiedzialność.
- Kreatywne osoby na przemian korzystają z wyobraźni i fantazji z jednej strony, a z drugiej z zakorzenionego poczucia rzeczywistości.
- Kreatywni ludzie wydają się nosić przeciwne tendencje na kontinuum pomiędzy ekstrawersją i introwersją.
- Osoby kreatywne są też niezwykle skromne i dumne jednocześnie.
- Osoby kreatywne w pewnym stopniu wymykają się sztywnym stereotypom ról płciowych i mają tendencję do androgynii.
- Generalnie uważa się, że osoby kreatywne są zbuntowane i niezależne.
- Większość osób kreatywnych podchodzi do swojej pracy z wielką pasją, jednak potrafi być również niezwykle obiektywna w tej kwestii.
- Otwartość i wrażliwość osób twórczych często naraża je na cierpienie ból, ale i wiele przyjemności.

3.4. Jak rozwijać kreatywność?



Kreatywność jest umiejętnością, którą można rozwijać i procesem, którym można zarządzać. Kreatywność zaczyna się od fundamentu wiedzy, nauki dyscypliny i opanowania sposobu myślenia. Uczymy się kreatywności poprzez eksperymentowanie, odkrywanie, kwestionowanie założeń, używanie wyobraźni i syntetyzowanie informacji.

Chociaż kreatywność przychodzi niektórym ludziom naturalnie, można ją łatwo rozwinąć i nauczyć się jej indywidualnie przez każdego.



Rozwijanie kreatywności w organizacji wymaga połączenia elementów zarówno zachowań osobistych, jak i środowiskowych. Być może najlepszym sposobem, aby pomóc ludziom w maksymalizacji ich potencjału twórczego jest umożliwienie im robienia czegoś, co kochają. Sugeruje się, że wolność jest niezbędna do bycia kreatywnym. Uważa się ją za czynnik charakteryzujący wysoką kreatywność.

Swoboda wyboru pracy pozwala jednostkom na poszukiwanie pytań, do których mają wewnętrzną motywację. Ten wysoki poziom wewnętrznego zainteresowania będzie stanowił podstawę dla twórczych osiągnięć. W miejscu pracy pracownicy powinni być zachęceni do odkrywania pomysłów, które są dla nich osobiście ekscytujące; ich wewnętrzna motywacja i kreatywność w pracy mogą zostać wzmocnione, jeśli ich menedżerowie stworzą środowisko, w którym ludzie będą mogli swobodnie wymieniać się swoimi pomysłami i odkrywać wspólne zainteresowania w pracy. Aby osiągnąć ten cel i zachować wewnętrzne motywacje, ważne jest również zmniejszenie nacisku na takie zewnętrzne ograniczenia w środowisku społecznym. Chociaż w większości warunków zatrudnienia (i akademickich) niemożliwe jest wyeliminowanie trosk pozamaterialnych, można podjąć próby zmniejszenia ich znaczenia lub zmiany ich charakteru.

Aby kultywować innowacyjność i kreatywność w miejscu pracy, należy stosować określone zachowania przywódcze. Do głównych praktyk, które liderzy powinni stosować, aby wspierać i zachęcać do innowacji i kreatywności w miejscu pracy, należą:

- Zachęcanie pracowników do kwestionowania statusu quo;
- Posiadanie otwartej postawy wobec podejmowania ryzyka;
- Umiejętność wykorzystania błędów jako okazji do nauki;
- Korzystanie z wiedzy i informacji oraz dzielenie się nimi;
- Koncentracja na ciągłym uczeniu się;
- Prowadzenie sprawiedliwych i pouczających ocen;
- Nagradzanie kreatywnych działań;
- Praktykowanie zarządzania partycypacyjnego; oraz
- Bycie autorefleksyjnym.



Bibliografia

- 1- Creativity Development & Innovation, Handbook for SMEs, 2011, developed within the project “Creativity Development & Innovation Training Package for Small and Medium-sized Enterprises - I-CREATE”, Project № 2011-1-BG1-LEO05-05031, with support from the European Commission and Lifelong Learning Programme.
- 2- Creativity - Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Mihaly Csikszentmihaly, (pages 58-73)
- 3- Entrepreneurship A Contemporary Approach, Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts, 5th Ed. Harcourt, 2001
- 4- Melissa L.Gruys, Natasha V. Munshi, Todd C. Dewett, When antecedents diverge: Exploring novelty and value as dimensions of creativity, Thinking Skills and Creativity 6 (2011) 132-137
- 5- Rose M. Spielman, William J. Jenkins, Marilyn D. Lovett. (2020). 7.4 What Are Intelligence and Creativity? In Psychology 2e. Houston, Texas: OpenStax. <https://openstax.org/books/psychology-2e/pages/7-4-what-are-intelligence-and-creativity>
- 6- The Importance of Creativity in Business, By Indeed Editorial Team. (March 15, 2021). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-creativity-in-business>
- 7- Towards a More Innovative Workplace”, MODULE 10: REFERENCE TO OTHER CREATIVITY AND INNOVATION TOOLS (2014). №: 2014-1-BG01-KA202-001634. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/26fd50e7-0ba3-475a-bbc7-28e4c8ddc27f/Module%2010%20Other%20Creativity%20and%20Innovation%20Tools_EN.pdf





MODUŁ 4: KRYTYCZNE MYŚLENIE



- Dlaczego potrzebujemy umiejętności krytycznego myślenia
- Definicja krytycznego myślenia
- Jakie umiejętności są niezbędne dla krytycznego myślenia
- Jak myślenie krytyczne zapewnia skuteczność
- Jak nauczyć się krytycznego myślenia

4.1. Dlaczego potrzebujemy krytycznego myślenia?

Krytyczne myślenie pozwoli Ci lepiej wyrażać swoje myśli, pomysły i przekonania. Lepsza komunikacja pomaga innym lepiej Cię zrozumieć, co skutkuje mniejszą frustracją dla Was obu. Krytyczne myślenie sprzyja kreatywności i nieszablonowemu myśleniu, które można zastosować w każdej dziedzinie życia. Praktykując krytyczne myślenie, pozwalamy sobie nie tylko na rozwiązywanie problemów, ale także na wymyślanie nowych i kreatywnych pomysłów. Krytyczne myślenie pozwala nam analizować te pomysły i odpowiednio je dostosowywać.

4.2. Definicja krytycznego myślenia

Krytyczne myślenie jest bogatą koncepcją, która się rozwija. Myślenie krytyczne to intelektualnie zdyscyplinowany proces aktywnego i umiejętnego konceptualizowania, stosowania, analizowania, syntetyzowania i/lub oceniania informacji zebranych lub wygenerowanych w wyniku obserwacji, doświadczenia, refleksji, rozumowania lub komunikacji, jako wskazówki do przekonań i działań. Myślenie krytyczne jest włączone do rodziny splecionych sposobów myślenia, wśród których znajdują się: myślenie naukowe, myślenie matematyczne, myślenie historyczne, myślenie antropologiczne, myślenie ekonomiczne, myślenie moralne i myślenie filozoficzne.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Myślenie krytyczne można postrzegać jako składające się z dwóch elementów:

- 1) zespół umiejętności generowania i przetwarzania informacji i przekonań oraz
- 2) oparty na intelektualnym zaangażowaniu nawyk wykorzystywania tych umiejętności do kierowania zachowaniem.

Należy je zatem przeciwstawić:

- 1) samym zdobywaniem i utrzymywaniem informacji, ponieważ wiąże się ze szczególnym sposobem poszukiwania i traktowania informacji;
- 2) samym posiadaniem zestawu umiejętności, ponieważ wiąże się z ciągłym ich wykorzystywaniem; oraz
- 3) samym wykorzystywaniem tych umiejętności ("jako ćwiczenia") bez akceptacji ich wyników.

4.3. Jakie umiejętności są niezbędne dla Krytycznego Myślenia

Kiedy używasz krytycznego myślenia, nie akceptujesz automatycznie wszystkich możliwych wyników i argumentów. Zamiast tego jesteś bardziej skłonny do kwestionowania wszystkich możliwych wyników i argumentów. Chcesz zbadać sprawę na głębszym poziomie i zobaczyć dowody na możliwe rozwiązania i wyniki.

Dlatego umiejętności, które zapewnia krytyczne myślenie to: analiza, interpretacja, wnioskowanie, wyjaśnianie, samoregulacja, otwartość umysłu i rozwiązywanie problemów.





4.4. Jak Myślenie Krytyczne zapewnia skuteczność?

Dobrze wykształcona osoba myśląca krytycznie: stawia istotne pytania i problemy, formułując je jasno i precyzyjnie; gromadzi i ocenia istotne informacje, używając abstrakcyjnych idei do ich interpretacji; dochodzi do dobrze uzasadnionych wniosków i rozwiązań, sprawdzając je pod kątem odpowiednich kryteriów i standardów; myśli otwarcie w ramach alternatywnych systemów myślowych, rozpoznając i oceniając, w razie potrzeby, ich założenia, implikacje i praktyczne konsekwencje; skutecznie komunikuje się z innymi w celu znalezienia rozwiązań złożonych problemów. Krytyczne myślenie to, krótko mówiąc, myślenie kierowane przez siebie, samodyscyplina i samokontrola. Zakłada akceptację rygorystycznych standardów doskonałości i świadomą umiejętność ich stosowania. Pociąga za sobą skuteczną komunikację i umiejętności rozwiązywania problemów oraz zobowiązanie do przezwyciężenia naszego rodzimego egocentryzmu i socjocentryzmu. W ten sposób osoba staje się zdolna do osiągnięcia celów lub zmagania się z trudnościami.

4.5. Jak nauczyć się krytycznego myślenia



Krytyczne myślenie to zdolność do jasnego i racjonalnego myślenia, rozumienia logicznego związku między pomysłami. W istocie, krytyczne myślenie wymaga, abyś użył swojej zdolności do rozumowania. Chodzi o to, by być aktywnym uczniem, a nie biernym odbiorcą informacji. Krytyczne myślenie obejmuje zadawanie pytań, definiowanie problemu, badanie dowodów, analizowanie założeń i uprzedzeń, unikanie rozumowania emocjonalnego, unikanie nadmiernych uproszczeń, rozważanie innych interpretacji i tolerowanie niejednoznaczności. Jeśli rozwijasz te cechy, rozwija się umiejętność krytycznego myślenia.



Bibliografia

1. Future Focused Learning Online. Problem Solving Online Critical and Strategic Thinking Course. Retrieved from <https://futurefocusedlear.com/courses/critical-strategical-thinking>
2. Southwestern Oklahoma State University. Mastering Critical Thinking Competencies in Online Graduate Students. Administrative Issues Journal. Retrieved from <https://dc.swosu.edu/aij/vol10/iss1/3/>
3. The Foundation of Critical Thinking. Retrieved from <https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>
4. Wikipedia. Critical Thinking. Retrieved from <https://en.Wikipedia.org/wiki/Critical-thinking>

MODUŁ 5: SKUTECZNE UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE



- Czym są umiejętności komunikacyjne?
- Rodzaje komunikacji
- Znaczenie umiejętności komunikacyjnych w miejscu pracy
- Umiejętności komunikacyjne dla skutecznego przywództwa
- Komunikacja 7C



5.1. Czym są skuteczne umiejętności komunikacyjne?

Umiejętności komunikacyjne można zdefiniować jako zdolność osoby do skutecznego przekazywania informacji i idei, co oznacza, że komunikacja jest działalnością lub procesem uczuć lub przekazywania idei i wyrażania ludziom informacji i instrukcji.

Umiejętności komunikacyjne umożliwiają poszczególnym ludziom zrozumienie innych ludzi, a także to, aby oni sami byli rozumiani. Zdolność osoby do skutecznego i efektywnego dostarczania wiedzy innej osobie nazywana jest efektywną umiejętnością komunikacyjną. R.W. Griffin wspominał o Skutecznej komunikacji, "Skuteczna komunikacja to proces wysyłania wiadomości w taki sposób, aby otrzymana wiadomość była jak najbardziej zbliżona znaczeniowo do wiadomości zamierzonej".

Proces komunikacji jest skuteczny, gdy nadawca przekazuje wiadomość odpowiednimi kanałami i wiadomość jest właściwie zakodowana, a odbiorca (odbiorcy) odbiera wiadomość i właściwie ją rozumie.

American Management Association (AMA) zdefiniowało dziesięć punktów, które opisują skuteczną komunikację:

"Mówi się, że komunikacja jest skuteczna z powodu następujących dziesięciu przykazań:

- Jasna koncepcja dotycząca tematów i odbiorcy komunikacji.
- Określenie celu
- Zrozumienie środowiska komunikacji.
- Planowanie komunikacji z konsultowaniem innych osób.
- Zastanów się nad treścią komunikatu;
- Uświadomienie odbiorcy wartości komunikacji.
- Musi być informacja zwrotna od odbiorcy.
- Właściwe zdefiniowanie, czy komunikaty mają znaczenie krótkookresowe czy długookresowe.
- Wszystkie działania muszą być dostosowane do komunikacji.
- Dobre słuchanie."



5.2. Rodzaje komunikacji



Komunikacja musi być skuteczna i efektywna dla lepszego i płynnego funkcjonowania organizacji.

Komunikację można podzielić na trzy podstawowe rodzaje:

- (1) komunikacja werbalna, w której słuchasz osoby, aby zrozumieć jej znaczenie;
- (2) pisemnej, w której odczytuje się ich znaczenie; oraz

(3) komunikacja niewerbalna, w której obserwujesz osobę i wnioskujez o jej znaczeniu.

Każda z nich ma swoje zalety, wady, a nawet pułapki.

Komunikacja werbalna dotyczy języka, zarówno pisanego, jak i mówionego. Ogólnie rzecz biorąc, komunikacja werbalna odnosi się do używania przez nas słów, podczas gdy komunikacja niewerbalna odnosi się do komunikacji, która odbywa się za pomocą środków innych niż słowa, takich jak język ciała, gesty i cisza. Zarówno komunikacja werbalna jak i niewerbalna może być mówiona i pisana. Komunikacja werbalna jest definiowana jako uzgodniony i rządzący się zasadami system symboli używanych do przekazywania znaczenia.

W skrócie, komunikacja werbalna to proces używania słów do wysyłania wiadomości. Komunikacja werbalna może być ustna i pisemna, jak również. Komunikacja ustna obejmuje wykorzystanie głosu i mowy do przekazania wiadomości, a pisemna komunikacja werbalna może być tekst, listy, sms, e-mail, itp.

Komunikacja pisemna obejmuje każdy rodzaj lub sposób interakcji, który obejmuje użycie słów pisanych. Najpopularniejszą metodą komunikacji biznesowej jest komunikacja pisemna.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Komunikacja pisemna" oznacza przesyłanie wiadomości, poleceń lub instrukcji na piśmie za pomocą listów, e-maili, okólników, instrukcji obsługi, raportów, telegramów, notatek biurowych, biuletynów itp.

Jest to formalna metoda komunikacji i jest mniej elastyczna. Dokument pisemny odpowiednio zachowany staje się trwałym zapisem do wykorzystania w przyszłości.

Może być również wykorzystywana jako dowód prawny. Jest czasochłonna, kosztowna i nie nadaje się do poufnej i nagłej komunikacji.

Komunikacja pisemna, aby była skuteczna, powinna być jasna, kompletna, zwięzła, poprawna i uprzejma. Komunikacja niewerbalna to proces tworzenia znaczenia przy użyciu zachowań innych niż słowa. Zamiast postrzegać komunikację niewerbalną jako przeciwieństwo lub oddzielenie od komunikacji werbalnej, lepiej jest widzieć je jako działające obok siebie - jako część tego samego systemu. Jednak, jako część tego samego systemu, nadal mają ważne różnice, w tym jak mózg je przetwarza.

Zasadniczo, komunikacja niewerbalna jest procesem wysyłania wiadomości za pomocą języka ciała. Niektórymi przykładami komunikacji niewerbalnej może być kiwanie głową dla potwierdzenia wiadomości, machanie dłonią dla przywitania, itp.

5.3. Znaczenie umiejętności komunikacyjnych w miejscu pracy

Communication skills have an essential role in the everyday life of Umiejętności komunikacyjne odgrywają istotną rolę w codziennym życiu każdego pracownika i są podstawowym elementem każdego miejsca pracy. Każdego dnia pracownicy wysyłają, odbierają i przetwarzają wiele informacji, w ramach swoich firm, a skuteczne umiejętności komunikacyjne pracowników w znacznym stopniu przyczyniają się do jakości wyników pracy.



Umiejętności komunikacyjne mają dość duży wpływ w miejscu pracy, a miejsce pracy powinno być miejscem, które promuje otwartą i jasną komunikację między pracownikami w firmie, aby procesy pracy przebiegały sprawnie. Komunikacja jest niezbędnym narzędziem w miejscu pracy w celu osiągnięcia wydajności pracowników i utrzymania relacji między wszystkimi sektorami organizacji. Ma to ogromne znaczenie, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że pracownicy mogą pochodzić z różnych środowisk zawodowych i społecznych.

Korzyści wynikające z efektywnej komunikacji w miejscu pracy to:

- Satisfakcja z pracy - Organizacje, które zachęcają do otwartej i łatwej korespondencji pomiędzy seniorami i podwładnymi, mają mniejszą rotację pracowników. Jeśli środowisko pracy jest przyjazne, a podwładni są zachęceni do przekazywania swoim przełożonym pomysłów dotyczących kwestii związanych z pracą, a ich opinie są brane pod uwagę, motywuje to pracowników do lepszej pracy i sprawia, że czują się oni doceniani w organizacji. Tak więc skuteczna komunikacja w miejscu pracy pomaga w budowaniu lojalności i zaufania, co ostatecznie przekłada się na większą satysfakcję z pracy.

- Mniej konfliktów - Otwarta komunikacja w miejscu pracy może pomóc w zapobieganiu i rozwiązywaniu wielu konfliktów. Konflikty w miejscu pracy są łatwo rozwiązywane dzięki otwartej i jasnej komunikacji oraz wzajemnym dyskusjom; może to prowadzić do rozwoju osobistego i zawodowego.
- Zwiększa wydajność - Efektywna komunikacja w pracy jest najważniejszą kwestią decydującą o sukcesie i porażce organizacji. Każda organizacja ma zestaw jasno określonych celów, zadań i wizji. Jeśli administrator jest jasny w jego komunikacji, podwładni będą wiedzieć dokładnie, co organizacja chce, a zatem, będzie w stanie dostarczyć to samo, jak najlepiej ich umiejętności. Tak więc, znaczenie umiejętności komunikacyjnych można ocenić z faktu, że prowadzi do lepszego dostarczania pracy, zwiększając wydajność pracy.



- Kształtowanie relacji - Otwarta komunikacja, czy to między pracownikami a administratorami, czy między kierownictwem a pracownikami, prowadzi do kształtowania lepszych relacji osobistych i zawodowych. Sprawia to, że pracownicy czują się autentycznie otoczeni opieką i docenieni, przez co chętniej pozostają lojalni wobec organizacji. Tworzy to przyjazne środowisko i sprzyja lepszym relacjom, które sprzyjają pracy.
- Właściwe wykorzystanie zasobów - Jeśli organizacja napotyka problemy, kryzys i konflikty z powodu niewłaściwej komunikacji między członkami personelu, powoduje to niepotrzebne opóźnienia w codziennej pracy. To prowadzi do marnowania zasobów i obniża ogólną produktywność pracy. Tak więc środowisko dobrej komunikacji jest koniecznością dla każdej organizacji, aby lepiej wykorzystać swoje zasoby i zwiększyć produktywność.

5.4. Umiejętności komunikacyjne dla skutecznego przywództwa



Największą zaletą przywódców są ich umiejętności i zdolności do wpływania i przekonywania innych, aby im pomagali i podążali za nimi w realizacji celów, które przywódcy wyznaczyli.

Liderzy są odpowiedzialni za realizację celów organizacji oraz za poprawę wyników organizacji jako całości. Skuteczna komunikacja pozwala liderowi kierować całym procesem pracy. Umiejętność skutecznej komunikacji wspiera lidera w budowaniu relacji, tworzeniu zaufania i zachęcaniu innych do podążania za liderem.



Komunikacja przywódcza jest definiowana jako inspirowanie i zachęcanie jednostki lub grupy poprzez systematyczne i znaczące dzielenie się informacjami przy użyciu doskonałych umiejętności komunikacyjnych. Komunikacja przywódcza jest złożonym procesem, który rozpoczyna się od opracowania strategii komunikowania się, precyzyjnego pisania, a następnie skutecznego mówienia w celu kontrolowania trudnych sytuacji. Komunikacja przywódcza ma trzy główne aspekty: podstawowy, menedżerski i korporacyjny. Wraz ze wzrostem portfolio lidera pojawia się potrzeba doskonalenia umiejętności komunikacyjnych, aby zarządzać dużymi horyzontami i stać się znacznie bardziej skutecznym we wszystkich możliwych sytuacjach. Zatem złożoność wzrasta wraz ze wzrostem poziomu przywództwa. (Luthra, dr 2015) Podstawowe aspekty komunikacji (podejście, pisanie i mówienie), są umiejętnościami zindywidualizowanymi i wymagają rozszerzenia, aby prowadzić i zarządzać większymi grupami lub zespołami.

Ekspresyjne rozumienie kultury, cierpliwe słuchanie, zarządzanie zespołem i spotkaniem zespołu, zapewnienie zaplecza szkoleniowego i mentoringu to umiejętności, które pomagają w zarządzaniu dużymi grupami i są menedżerskimi aspektami komunikacji przywódczej.

Aspekty komunikacji korporacyjnej to umiejętności wymagane na znacznie wyższych szczeblach kierowniczych, pojawia się potrzeba interakcji ze sferą zewnętrzną, umiejętności, które są najbardziej

potrzebne: utrzymanie relacji z pracownikami, komunikacja podczas zmian i kryzysów, skojarzenia z mediami i budowanie wizerunku. Dla organizacji największym wyzwaniem w dzisiejszych czasach jest zdobycie zaufania pracowników, partnerów biznesowych i klientów.

5.5. Komunikacja 7C



Siedem C to zasady dotyczące komunikacji pisemnej i mówionej, które mają na celu zapewnienie skuteczności komunikacji i sprawnego dostarczenia komunikatu do odbiorcy.

Istnieje 7 C efektywnej komunikacji, które mają zastosowanie zarówno do komunikacji pisemnej, jak i ustnej. Są one następujące:



5.5.1. Kompletność

1. Komunikat musi być kompletny. Powinien przekazywać wszystkie fakty wymagane przez odbiorców. Nadawca komunikatu musi wziąć pod uwagę nastawienie odbiorcy i odpowiednio przekazać komunikat. Kompletna komunikacja ma następujące cechy:
 - Pełna komunikacja rozwija i wzmacnia reputację organizacji.
 - Ponadto są one oszczędne, ponieważ nie brakuje w nich żadnych istotnych informacji i nie ponosi się dodatkowych kosztów związanych z przekazywaniem dodatkowych wiadomości, jeśli komunikacja jest kompletna.
 - Kompletny komunikat zawsze daje dodatkowe informacje, gdy jest to wymagane. Nie pozostawia żadnych pytań w umyśle odbiorcy.
 - Pełna komunikacja pomaga w lepszym podejmowaniu decyzji przez odbiorców/czytelników/odbiorców wiadomości, ponieważ otrzymują oni wszystkie pożądane i kluczowe informacje.
 - Przekonuje słuchaczy.

5.5.2. Zwięzłość

Zwięzłość oznacza słowotwórstwo, czyli przekazanie tego, co chcemy przekazać w jak najmniejszej ilości słów, bez rezygnacji z pozostałych C komunikacji. Zwięzłość jest koniecznością dla skutecznej komunikacji. Zwięzła komunikacja ma następujące cechy:

- Jest to zarówno oszczędność czasu, jak i kosztów.
- Podkreśla i uwypukla główny przekaz, gdyż unika używania nadmiaru i niepotrzebnych słów.
- Komunikacja zwięzła dostarcza odbiorcom krótkich i istotnych wiadomości w ograniczonych słowach.
- Zwięzły przekaz jest bardziej atrakcyjny i zrozumiały dla odbiorców.
- Zwięzły przekaz ma charakter niepowtarzalny.

5.5.3. Rozwaga

Rozwaga oznacza "wejście w buty innych". Skuteczna komunikacja musi uwzględniać odbiorców, tj. ich punkt widzenia, pochodzenie, sposób myślenia, poziom wykształcenia itp. Staraj się wyobrazić sobie swoich odbiorców, ich wymagania, emocje i problemy. Upewnij się, że szacunek do samego siebie u odbiorców jest zachowany, a ich emocje nie są narażone na szwank. Modyfikuj swoje słowa w wiadomości, aby dopasować je do potrzeb odbiorców, jednocześnie czyniąc swoją wiadomość kompletną.



Cechy rozważnej komunikacji są następujące:

- Kładź nacisk na podejście "ty".
- Empatia z publicznością i wykazywanie zainteresowania publicznością. To pobudzi pozytywną reakcję publiczności.
- Okaż optymizm wobec swoich odbiorców. Kładź nacisk na "to, co jest możliwe", a nie na "to, co jest niemożliwe". Kładź nacisk na pozytywne słowa takie jak: lojalny, zaangażowany, wyrozumiały, ciepły, zdrowy, pomocny itp.

5.5.4. Klarowność

Klarowność oznacza nacisk na konkretny komunikat lub cel w danym momencie, zamiast próbować osiągnąć zbyt wiele na raz. Jasność w komunikacji ma następujące cechy:

- Dzięki temu łatwiej jest zrozumieć przekaz.
- Pełna jasność myśli i idei wzmacnia znaczenie przekazu.
- Jasny przekaz wykorzystuje dokładne, odpowiednie i konkretne słowa.

5.5.5. Konkretność

Konkretna komunikacja oznacza bycie konkretnym i jasnym, a nie rozmytym i ogólnym. Konkretność wzmacnia zaufanie. Konkretny komunikat ma następujące cechy:

- Poparte jest to konkretnymi faktami i liczbami.
- Wykorzystuje słowa, które są jasne i które budują reputację.
- Konkretny komunikat nie są źle interpretowane.

5.5.6. Grzeczność

Grzeczność w komunikacji oznacza, że komunikat powinien pokazywać ekspresję nadawcy, jak również powinien szanować odbiorcę. Nadawca komunikatu powinien być szczerze uprzejmy, rozważny, refleksyjny i entuzjastyczny. Komunikat grzecznościowy posiada następujące cechy:

- Uprzejmość zakłada uwzględnienie zarówno punktu widzenia, jak i uczuć odbiorcy komunikatu.
- Kurtuazyjny przekaz jest pozytywny i skoncentrowany na odbiorcy.
- Wykorzystuje określenia świadczące o szacunku dla odbiorcy komunikatu.
- Nie jest wcale stronniczy



5.5.7. Poprawność

Poprawność w komunikacji oznacza, że w komunikacji nie ma błędów gramatycznych. Poprawna komunikacja ma następujące cechy:

- Przekaz jest dokładny, poprawny i w dobrym momencie.
- Jeśli komunikacja jest poprawna, zwiększa to poziom zaufania.
- Poprawny przekaz ma większy wpływ na odbiorców/czytelników.
- Sprawdza precyzję i dokładność faktów i liczb użytych w przekazie.
- Wykorzystuje w przekazie odpowiedni i poprawny język.

Bibliografia

- 1- Adu-Oppong, Akua. (2014). COMMUNICATION IN THE WORKPLACE: GUIDELINES FOR IMPROVING EFFECTIVENESS. Global Journal of Commerce & Management Perspectives. G.J.C.M.P.. 208-213.
- 2- Communication in the Real World by University of Minnesota, (September 29, 2016). <https://open.lib.umn.edu/communication/>
- 3- Luthra, Dr. (2015). “Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication”. 5.3. 43-48.
- 4- Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan, (July 2010), “Different Types of Communication”, section 12.4 from the book Management Principles (v. 1.1). <https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/index.html>
- 5- Paynton, S. T., & Hahn with Humboldt State University Students, L. K. (2021, August 21). Defining Verbal Communication. Humboldt State University. <https://socialsci.libretexts.org/@go/page/42841>
- 6- Seven C’s of Effective Communication, Prachi Juneja, Reviewed By Management Study Guide Content Team, ISO 2001:2015 Certified Education Provider. <https://www.managementstudyguide.com/seven-cs-of-effective-communication.htm>
- 7- Written Communication: Meaning, Advantages and Limitations, Priyali Sharma, <https://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/written-communication/written-communication-meaning-advantages-and-limitations/70195>



MODUŁ 6: ZARZĄDZANIE EMOCJAMI



- Definicja zarządzania emocjami
- Jak skutecznie działa zarządzanie emocjami?
- Jakie umiejętności są niezbędne do osiągnięcia zarządzania emocjami?
- Jak nauczyć się zarządzania emocjami?

6.1. Definicja zarządzania emocjami

Zarządzanie emocjami jest kluczową częścią inteligencji emocjonalnej. Inteligencja emocjonalna to zdolność osoby do rozpoznawania i rozumienia własnych emocji oraz emocji innych ludzi, natomiast zarządzanie emocjami to zdolność do bycia świadomym i konstruktywnego radzenia sobie z pozytywnymi i trudnymi emocjami. Polega ono na zmianie myśli lub zachowań, czasem w sposób świadomy, a czasem nieświadomy.

6.2. Dlaczego potrzebujemy zarządzania emocjami?

Kiedy regulujesz swoje emocje za pomocą zdrowych strategii, czujesz się lepiej i możesz szybciej dojść do siebie po stresujących doświadczeniach. Zarządzanie emocjami pomaga również w radzeniu sobie z sytuacjami, które wywołują emocje, oraz w dostosowaniu się do cennych informacji i motywacji, jakich mogą dostarczyć emocje, gdy zostaną zrozumiane.

Brak kontroli emocjonalnej generalnie zniszczy Twoją produktywność. Aby pokonać prokrastynację, zachować koncentrację i pracować bardziej efektywnie z innymi, musisz zwiększyć swoje umiejętności zarządzania emocjami, aby stać się bardziej produktywnym.

Umiejętność zarządzania emocjami również łagodzi konflikty. Osoby, które potrafią zarządzać emocjami swoimi i innych nawet pod presją, lepiej radzą sobie z konfliktami i je rozwiązują. Są mniej podatne na reagowanie na frustrujące sytuacje reakcjami przeciwnymi do zamierzonych. Zachowują spokój i koncentrują się na prowadzeniu produktywnych dyskusji i poszukiwaniu rozwiązań.



6.3. Jak skutecznie działa zarządzanie emocjami?

Niezbędna jest umiejętność rozpoznawania, wyrażania i mierzenia intensywności emocji, aby skutecznie je regulować. Zarządzanie emocjami w sposób pozytywny zakłada, że nasze uczucia są odpowiednio identyfikowane i komunikowane w sposób, który pomaga w pozytywnym uwolnieniu emocji, jak również jest rozumiany przez innych i przybliża nas do osiągnięcia naszych celów.

Mamy tendencję do etykietowania naszych emocji jako pozytywnych lub negatywnych. Używanie tych etykiet uniemożliwia nam doświadczanie pełnego zakresu ludzkich emocji. Możesz wykorzystać "negatywne" emocje, takie jak gniew, strach, stres i niepokój, na swoją korzyść. Na przykład złość może doprowadzić do konfrontacji między dwiema osobami lub do zdecydowanej decyzji o pokojowym odejściu od toksycznej osoby.

Kolejnym ważnym aspektem jest dostosowanie emocji do swoich wartości. Zanim zabrniesz za daleko w zarządzaniu swoimi emocjami, wyjaśnij sobie, jakie są Twoje wartości. To zapewni Ci szczęśliwe, spełnione i produktywne życie.

Musisz być świadomy swojej reakcji emocjonalnej i zrozumieć, co może się za nią kryć. Oto kilka pytań, które możesz zadać sobie przed reakcją:

- Jak się czuję w tej sytuacji?
- Co moim zdaniem powinienem z tym zrobić?
- Jakie skutki miałyby to dla mnie i dla innych ludzi?
- Czy to działanie jest zgodne z moimi wartościami?
- Jeśli nie, to co innego mógłbym zrobić, co mogłoby lepiej pasować?
- Czy jest ktoś jeszcze, kogo mógłbym o to zapytać, kto mógłby mi pomóc?

Wreszcie, nauka umiejętności zarządzania emocjami pomoże Ci radzić sobie w sytuacjach stresowych. W pracy mogą wystąpić pewne sytuacje, takie jak poniższe, w których będziesz musiał poradzić sobie ze stresem i niepokojem:

- Jeśli jesteś zdenerwowany przed wygłoszeniem prezentacji, wykorzystaj tę adrenalinę, aby dostarczyć bardziej energiczną prezentację.
- Wyciągnij wnioski z przeszłych doświadczeń. Jeśli czujesz się źle z powodu czegoś, wykorzystaj te uczucia, aby to się nie powtórzyło.
- Wyznacz czas na "martwienie się", abyś mógł oczyścić głowę i pomyśleć o rozwiązaniach.



6.4. Jakie umiejętności są niezbędne do osiągnięcia zarządzania emocjami?



Poprawa umiejętności zarządzania emocjami może wymagać czasu i pracy, ale może się opłacić w życiu zawodowym. Umiejętności zarządzania emocjami to zdolności, które pomagają regulować swoje emocjonalne reakcje na sytuacje.

Profesjoniści, którzy są w stanie kontrolować swoje emocje, mogą łatwiej działać racjonalnie i podejmować udane decyzje zawodowe w sytuacjach wysokiego stresu. Rozwijanie umiejętności zarządzania emocjami może pomóc profesjonalistom w wielu zawodach, w tym na stanowiskach kierowniczych.

Umiejętności te mogą pomóc nam w realizacji takich zadań jak:

- Rozwiązywanie konfliktów ze współpracownikami lub klientami
- Prowadzenie prezentacji lub wystąpień publicznych
- Pomoc klientom
- Prowadzenie oceny wyników
- Szkolenie nowych członków zespołu
- Mentoring koleżeński
- Realizacja zadań w ramach ograniczeń czasowych
- Dostosowywanie się do zmian w planach projektowych

Oto pięć niezbędnych umiejętności zarządzania emocjami:

Samoświadomość

Samoświadomość to umiejętność, która pozwala Ci przewidzieć, jak dana sytuacja lub osoba może na Ciebie wpłynąć poprzez świadomość własnego stanu emocjonalnego. To wiedza o tym, jakie są Twoje mocne i słabe strony oraz wyzwalacze stresu. Dzięki temu możesz obserwować swoje reakcje emocjonalne na sytuacje i nauczyć się, jak poprawić swoje reakcje. Na przykład, jeśli przygotowanie sprawia, że czujesz się spokojniejszy i pewniejszy siebie w pracy, możesz podjąć kroki w celu zapewnienia, że jesteś jak najlepiej przygotowany na dany dzień. Poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy może zmniejszyć Twój stres i sprawić, że będziesz bardziej odporny na zmiany lub przeszkody.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Refleksja



Refleksja pozwala zrozumieć, dlaczego mieliśmy określoną reakcję emocjonalną na daną sytuację lub osobę i może pomóc w rozwiązywaniu konfliktów poprzez oddzielenie emocji od sytuacji.

Akceptacja

Ważne jest, aby zaakceptować swoje emocje bez przypisywania im wartości. Może to pomóc Ci racjonalnie zareagować na sytuację, która sprawia, że czujesz się w określony sposób. Akceptując swoje emocje, można łatwiej dojść do siebie po reakcji emocjonalnej, co pozwala skupić się na kolejnym zadaniu. Nauka akceptacji własnych emocji może również pomóc w rozwijaniu empatii wobec innych poprzez odniesienie swoich emocji do ich własnych.

Perspektywa

Rozwinięcie poczucia perspektywy może pomóc w zarządzaniu emocjami poprzez umieszczenie ich w kontekście. Na przykład, jeśli czujesz się zdenerwowany przed prezentacją dla publiczności, możesz umieścić tę emocję w perspektywie, uznając, że to normalne, że czujesz pewien niepokój przed publicznymi wystąpieniami i że wielu odnoszących sukcesy profesjonalistów czuje się w ten sposób. Perspektywa może przypomnieć Ci, że emocje są zdrową reakcją na sytuację i że możesz je przezwyciężyć, aby zrealizować swoje zadania.

Empatia



Empatia to umiejętność odniesienia się do tego, jak inni ludzie czują się w danej sytuacji, wykorzystując swoje własne doświadczenia. Wykorzystanie empatii w miejscu pracy może pomóc w budowaniu satysfakcjonujących relacji ze współpracownikami i zapobieganiu konfliktom. Możesz użyć empatii, aby zauważyć, kiedy



współpracownik potrzebuje pomocy w zarządzaniu swoim obciążeniem pracą i zrozumieć, kiedy staje się sfrustrowany z powodu przeszkody lub opóźnienia. Zrozumienie ich emocji pozwoli Ci współpracować z nimi w celu znalezienia rozwiązania problemu. Najprostszym sposobem na zbudowanie tej umiejętności jest mówienie mniej i słuchanie więcej. Taka umiejętność jak empatia jest ważniejsza dla udanego biznesu niż kiedykolwiek wcześniej, korelując ze wzrostem, produktywnością, zadowoleniem klientów i wyższymi zarobkami.

6.5. Jak można rozwijać umiejętności emocjonalne?

Kolejne podejście pomoże Ci poprawić umiejętności zarządzania emocjami.

- **Zatrzymaj się.** Kiedy emocje są tak silne, że czujesz się przez nie porwany i wydaje ci się, że zrobisz coś, czego później będziesz żałował, powinieneś się zatrzymać i pomyśleć. Zaczynaj szukać znaków, a także myśli i uczuć, które nasiliły dane zachowanie.
- **Zrelaksuj się.** Po zatrzymaniu się zrób coś, co pomoże Ci się zrelaksować. Możesz nie być w stanie myśleć jasno i racjonalnie, jeśli nie zmniejszysz intensywności swoich emocji.

- **Reaguj.** Teraz będziesz w lepszej pozycji, aby rozważyć wszystko i odpowiednio zareagować. Po pierwsze, zidentyfikuj emocje, które odczuwasz. Następnie zastanów się nad jej źródłem i dlaczego tak się czujesz. Kiedy masz odpowiedzi na oba te pytania, możesz podjąć bardziej świadomą decyzję o najlepszym kierunku działania, pamiętając o swoich ostatecznych celach i wartościach osobistych.

6.6. Jak nauczyć się zarządzania emocjami?

Możesz nauczyć się różnych technik, które pomogą Ci zarządzać swoimi emocjami i radzić sobie w trudnych sytuacjach. Niektóre z tych technik mogą pomóc Ci regulować emocje podczas stresujących lub ekscytujących sytuacji. Inne to regularne praktyki, które mogą pomóc Ci poprawić reakcję na sytuacje lub ludzi.

Znajdź sposoby na wyrażenie swoich emocji

Swobodne wyrażanie swoich emocji poza pracą może pomóc w zarządzaniu nimi w ciągu dnia pracy. Nie należy tłumić swoich emocji. Możesz porozmawiać z przyjaciółmi lub członkami rodziny o tym, jak się czujesz, co może również pozwolić Ci na uzyskanie informacji zwrotnej lub perspektywy na temat Twoich doświadczeń. Jeśli jesteś osobą artystyczną, możesz malować, rysować lub pisać, aby wyrazić swoje emocje.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Samoświadomość

Rozpoznaj, co sprawia, że czujesz się dobrze

Ludzie przypisują większą wagę emocjom negatywnym niż pozytywnym. Zauważaj pozytywne doświadczenia, które zwiększają odporność i dobre samopoczucie. W ten sposób możesz zbudować silne poczucie spełnienia w swojej pracy. Możesz stworzyć listę elementów swojej pracy, które przynoszą Ci satysfakcję i powiesić ją w swoim biurze.

Daj sobie przestrzeń

Nabierz dystansu od intensywnych uczuć i sytuacji, które wywołują reakcję emocjonalną, aby upewnić się, że reagujesz na nie w rozsądny sposób. Dystans może być fizyczny, ale możesz też stworzyć dystans psychiczny, rozpraszając się. Wyjdź na spacer na zewnątrz, idź do pokoju socjalnego lub do pobliskiego okna i spójrz na zewnątrz, aby uzyskać trochę przestrzeni; lub porozmawiaj z bliską osobą. Kiedy zyskasz trochę perspektywy na swoje emocje, upewnij się, że wrócisz do sytuacji i znajdziesz rozwiązanie, zdrowe rozproszenia są tylko tymczasowe.



Samoświadomość to technika medytacyjna, która skupia się na doznaniach i emocjach odczuwanych w danej chwili. Celem jest pozostanie w pełni obecnym w chwili obecnej i unikanie myślenia o przyszłych lub przeszłych sprawach. Może ona pomóc zwiększyć świadomość wszystkich uczuć i doświadczeń. Może również uspokoić Cię i pomóc rozwinąć poczucie perspektywy w odniesieniu do Twoich emocji i codziennych zadań. Poświęć kilka minut na początku każdego dnia, aby skupić się na oddechu i swoich uczuciach; możesz to zrobić w domu, samochodzie lub przy biurku.



Naucz się technik oddychania



Techniki oddechowe mogą pomóc Ci się uspokoić i uregulować swoje uczucia. Pomoże to w przypadku niepokoju, zmartwień, frustracji i złości. Jeśli skupisz się na oddechu, zmniejszy to wpływ emocji na twoje ciało i umysł, co może pozwolić ci ukończyć zadanie lub rozwiązać problem. Istnieją różne rodzaje ćwiczeń, na przykład możesz wziąć głęboki oddech, wdychając i wydychając i powoli liczyć do 10. Inne ćwiczenie polega na wdychaniu licząc do czterech, wstrzymaniu oddechu licząc do dwóch, a następnie wydychaniu licząc do czterech. Wybierz to, które działa najlepiej dla Ciebie.

Prowadź dziennik swoich nastrojów

Zapisywanie swoich uczuć i reakcji, które wywołują, może pomóc zrozumieć swoje reakcje emocjonalne i nauczyć się nimi zarządzać. Może pozwolić na głębszą refleksję nad nimi. Zamieść informacje o tym, jak się czułeś tego dnia i jakie wydarzenia wywołały różne reakcje emocjonalne. Jeśli dana reakcja nie pomogła, użyj swojego

dziennika do zbadania bardziej pomocnych możliwości na przyszłość. Trzymaj swój dziennik przy sobie, abyś mógł zapisywać swoje emocje i uczucia w miarę ich pojawiania się. Możesz ponownie przeczytać wpisy w dzienniku, aby dowiedzieć się o swoich wspólnych wyzwalaczach, co może pomóc Ci przewidzieć swoje reakcje na sytuacje w przyszłości.

Czytaj książki o zarządzaniu emocjami

Wiele książek dostarcza technik poprawiających zarządzanie emocjami, skupiając się na zdrowiu psychicznym lub produktywności. Możesz również dowiedzieć się o chemii mózgu związanej z reakcjami emocjonalnymi i innych informacjach, które mogą pomóc ci zrozumieć swoje uczucia.

Porozmawiaj z profesjonalistą

Jeśli Twoje emocje są przytłaczające, porozmawiaj z terapeutą. Pomogą Ci oni rozwinąć skuteczne umiejętności zarządzania emocjami, aby zmaksymalizować swoją produktywność i zbudować zdrowe życie zawodowe. Możesz znaleźć terapię indywidualną lub grupy wsparcia dla szerokiego zakresu sytuacji. Pozwoli Ci to wyrazić swoje emocje, odkryć źródła reakcji emocjonalnych i przećwiczyć techniki radzenia sobie w bezpiecznej przestrzeni.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Bibliografia

1. <https://www.calendar.com/blog/emotional-management-skills/>
2. <https://www.calendar.com/blog/emotional-management-skills/>
3. <https://www.cleverism.com/skills-and-tools/emotion-management/>
4. <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/02/the-8-simple-steps-to-master-emotional-skills/?sh=245c8c992386>
5. <https://www.healthline.com/health/how-to-control-your-emotions#manage-stress>
6. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/emotional-intelligence>
7. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emotional-management-skills>
8. <https://www.skillsyouneed.com/ps/managing-emotions.html>

MODUŁ 7: PRZYWÓDZTWO



- Definicja przywództwa
- Umiejętności przywódcze
- Kiedy lider pracuje efektywnie?
- Jakie umiejętności są niezbędne do pracy w charakterze lidera?
- Jak nauczyć się być liderem?



7.1. DEFINICJA PRZYWÓDZTWA

Przywództwo to zespół umiejętności, które posiada jednostka, aby wpływać na sposób bycia i działania ludzi lub określonej grupy roboczej, sprawiając, że zespół ten pracuje z entuzjazmem na rzecz realizacji swoich celów i zadań.

Bycie liderem zakłada posiadanie własnych myśli, umiejętność ich obrony, argumentacji i poprawnej debaty.

Istnieją dwa rodzaje przywództwa:

Przywództwo społeczne: Lider społeczny działa indywidualnie lub wspólnie z innymi. Ten typ lidera to zazwyczaj osoba z powołaniem do przemian społecznych, która broni praw człowieka, mobilizując poparcie polityczne i obywatelskie w ogóle. Obserwują i dogłębnie analizują rzeczywistość społeczną i proponują zmiany, które mają wpływ na dobro wspólne.

Profesjonalne przywództwo: Szukają sposobów wpływania na swój zespół, aby osiągnąć różne cele wyznaczone przez firmę, uzyskując wyniki w odpowiednim czasie, wykorzystując perswazję do zarządzania zespołem i przyczyniając się do rozwoju zawodowego wszystkich członków, ale zawsze na zasadach etycznych, nie przekraczając granicy między perswazją a manipulacją.

7.2. UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE

Jest wiele umiejętności, które charakteryzują dobrego lidera:

Pozytywne myślenie: Jedno z najważniejszych. Jeśli zrozumiesz potencjał psychologii pozytywnej, zrozumiesz, jak najlepiej wdrożyć naukę w każdej sytuacji.

Szczerłość: Prawda zawsze powinna być największą siłą lidera. Chociaż rzeczywistość może być czasami denerwująca, ukrywanie rzeczy lub kamuflowanie rzeczywistości może skomplikować wiele sytuacji.

Umiejętność delegowania zadań: Dobry lider musi ufać swoim współpracownikom, aby praca była efektywna.

Komunikacja: Umiejętność słuchania i zdolność do przekazywania informacji w sposób jasny i precyzyjny jest niezbędna do osiągnięcia większego zaangażowania pracowników.

Inspirowanie i motywowanie: Lider musi przekazywać swojemu zespołowi pasję i motywację, aby zwiększyć wydajność i efektywność pracy. Jeśli natomiast zespół jest niezmotywowany, wyniki mogą nie być takie, jakich się oczekuje.

Dopasowanie zespołu: Zespół musi być skoncentrowany na długoterminowym celu, ale wyznaczając osiągalne cele krótkoterminowe.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Uznawaj osiągnięcia: Osoby, które dobrze wykonują swoją pracę lub osiągają cele, powinny być nagradzane, trzeba je docenić, aby czuły się zmotywowane, a ich pewność siebie wzrosła.

Kreatywność: Bycie kreatywnym pozwala nam zachować otwarty umysł i być przygotowanym na zmiany, ponieważ konieczne jest zaproponowanie innowacyjnych rozwiązań dla wszelkich niepowodzeń, które mogą się pojawić.

Inteligencja emocjonalna i empatia: Istotne jest, aby umieć postawić się w sytuacji innych ludzi, być w stanie zrozumieć ich potrzeby i obawy, a także wiedzieć, jak zarządzać własnymi emocjami, aby móc lepiej reagować na każdą sytuację lub zmianę, która może się pojawić.



Zaangażowanie: Lider musi wierzyć i ufać zespołowi oraz czuć się zaangażowany, nie tylko w realizację celów firmy, ale także ludzi, którzy są jej częścią.

7.3. KIEDY LIDER DZIAŁA SKUTECZNIE?



Na początek zadania lidera mogą być mylone z zadaniami szefa. Jednak bycie szefem to nie to samo, co bycie liderem. Podstawowa różnica polega na tym, że szef to osoba z narzuconym autorytetem, która kieruje i wydaje polecenia swoim podwładnym, natomiast lider to osoba, która poprzez motywację i wpływ przewodzi grupie, a jej celem nie jest realizacja nałożonych na nią zadań, ale osiągnięcie wspólnych dla wszystkich celów.



Inne różnice:

Szef:

- Nakłada polecenia tylko dlatego, że ma do tego uprawnienia.
- Jest niedostępny i pokazuje, że nie jest dostępny dla innych, wykazując brak komunikacji.
- Gdy pojawia się problem, stara się znaleźć, wskazać i upomnieć osobę za niego odpowiedzialną
- Osiągnięcia szefa są wyłącznie jego zasługą.
- Środowisko pracy stworzone przez szefa jest pod presją.

Lider:

- Zdobył zaufanie swojego zespołu i nie musi niczego narzucać, bo wystarczą wyjaśnienia i przykłady.
- Zyskał szacunek swojej drużyny i widzą go jako jednego z nich.
- Lider jest pierwszym, który pomaga rozwiązać problem.
- Osiągnięcia uzyskane przez lidera należą do zespołu i są osiągnięte dzięki wysiłkom wszystkich.
- Lider pozostawia miejsce na naukę i pozwala zespołowi na rozwój.

Odpowiedzialność lidera polega na tworzeniu więzi międzyludzkich, ustalaniu zbioru zasad kierujących zachowaniem wszystkich członków oraz promowaniu wspólnych wartości, takich jak wysiłek i hojność. Lider to ten, który wyznacza kierunek, przekazuje misję, udziela wskazówek i dąży do osiągnięcia indywidualnych celów.

7.4. Na czym polega praca lidera?



Faza wstępna:

- Przedstawia problem lub sytuację
- Określa cele
- Przewiduje potrzeby
- Ustala metody pracy
- Przydziela zadania i odpowiedzialności
- Buduje zaufanie
- Zachęca do współpracy i współdziałania
- Wskazuje wskaźniki i systemy kontroli
- Promuje działania/realizację każdego projektu objętego kontrolą



Faza organizacji i rozwoju:

- Podsumowuje wnioski i porozumienia
- Podejmuje decyzje
- Mierzy i monitoruje wyniki
- Rozpoznaje i świętuje sukcesy i osiągnięcia
- Analizuje błędy i uczy się na nich
- Wyznaje uznanie dla współpracy zespołu

7.5. JAKIE UMIEJĘTNOŚCI SĄ NIEZBĘDNE DO PRACY W CHARAKTERZE LIDERA?

Niektóre kroki, które należy wykonać, aby stać się liderem, są następujące:

Jasne i skuteczne komunikowanie się

Trzeba umieć słuchać krytyki i złych komentarzy oraz interpretować je w taki sposób, aby były źródłem rozwoju osobistego.

Ważne jest też, aby oczekiwania i uczucia wyrażać stale i w dobrych słowach.

Podczas komunikowania się należy to robić w sposób jasny, nie pozostawiając miejsca na interpretację lub nieporozumienie.

Ważna jest również cisza przed powiedzeniem czegokolwiek.



Bądź inspiracją

Musisz być punktem odniesienia dla reszty zespołu.

To, co robisz, musi być zgodne z tym, co mówisz lub myślisz, aby wytworzyć niezbędne zaufanie u pozostałych członków.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Poznanie własnych mocnych i słabych stron

Aby być dobrym liderem trzeba wnieść do zespołu swoje mocne strony.

Podobnie, jeśli nie jesteś w czymś dobry, uznaj to i pracuj nad tym. Nauka bycia dobrym liderem wymaga skupienia się na swoich mocnych stronach i delegowania działań, które wykorzystują nasze słabości.

Zarządzanie emocjami

Kiedy nie znasz swoich emocji i podejmujesz decyzje na podstawie reakcji, a nie racjonalnych wniosków, będziesz miał skłonność do popełniania błędów.

Pasja

Pasja do pracy, którą wykonujesz, to podstawa dla lidera. Nie możesz być dobrym liderem w pracy, która nie inspiruje cię do doskonalenia się każdego dnia.

Akceptacja niepewności

Musimy zaakceptować fakt, że nie jesteśmy w stanie kontrolować wszystkich czynników, które otaczają biznes i zespoły robocze.

Twardość psychiczna jest niezbędna, aby zachować spokój i podjąć właściwe decyzje w takich scenariuszach.

Do tego ważne jest zaufanie do zespołu, pozwolenie tym ludziom na rozwijanie procesów, podejmowanie decyzji i działanie według własnego uznania.

Zakładanie błędów

Nie ma nic złego w popełnianiu błędów, to co jest złe to nie uczenie się na nich i nie zdobywanie potrzebnego doświadczenia. Obwinianie nie pomoże w rozwiązaniu spraw.

Podobnie inne osoby w zespole również będą popełniać błędy, dlatego należy przyjąć te sytuacje do wiadomości, poradzić sobie z ich konsekwencjami i pracować nad tym, aby nie powtórzyły się w przyszłości.

Aby być dobrym liderem, musisz najpierw być dobrym człowiekiem

Wielu ludzi wykorzystuje swoje pozycje jako liderów, aby pochwalić się swoją władzą, wpływami lub bogactwem. W przywództwie nie chodzi o pozory, ale o wyniki. Musisz mieć pokorę, aby mieć nastawienie na wzrost, aby używać swoich umiejętności, aby pomóc innym, aby wzmocnić ich rozwój, a nie aby zaimponować i dać obraz czegoś, czym nie jesteś.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Zrozumienie znaczenia decyzji, które podejmujesz jako lider

Przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji należy najpierw zbadać wszystkie możliwości i rezultaty. Ta ważna praca nie może być podporządkowana instynktowi i emocjom, choć należy je brać pod uwagę.

Miej nastawienie na rozwój

Skup się na doskonaleniu każdego dnia. Inwestuj w samoświadomość i rozwój osobisty.

7.6. JAK NAUCZYĆ SIĘ BYĆ LIDEREM?



Niektórzy ludzie mają wrodzone umiejętności przywódcze, ale wielu z nich można się nauczyć i wykorzystać w praktyce w naszych miejscach pracy na co dzień. W większości przypadków, aby być dobrym liderem, potrzeba 10% talentu i 90% przygotowania i ciężkiej pracy. Wielcy liderzy nie rodzą się, ale są kształtowani przez czas i doświadczenie.

Może to być szkodliwe, jeśli próbujesz prowadzić lub zarządzać zespołem i nie znasz podstawowych narzędzi do zarządzania zespołem.

Najważniejsze rzeczy, aby być liderem: cel, pasja i wydajność.

Każdy lider osiągnie szczytową wydajność, gdy zrówna swoje osobiste pasje ze wspólnym celem zespołu.



Bibliografia

1. <https://www.amamex.org.mx/blog/aprendiendo-a-ser-un-lider.html>
2. <https://blog.eclass.com/de-que-forma-se-puede-aprender-a-ser-un-mejor-lider>
3. <https://blog.signaturit.com/es/10-maneras-de-liderar-y-motivar-a-tu-equipo>
4. <https://www.cedered.es/el-papel-del-lider-dentro-del-equipo-de-trabajo/>
5. <https://economyatic.com/liderazgo/>
6. <https://www.emprendiendohistorias.com/como-ser-un-buen-lider/>
7. https://www.google.com/search?q=que+significa+liderazgo&rlz=1C5CHFA_enES978
8. <https://www.mastercumlaude.com/blog/liderazgo-que-es-y-que-implica-ser-lider/>
- 9.

MODUŁ 8: ZARZĄDZANIE LUDŹMI



- Definicja zarządzania ludźmi
- Dlaczego potrzebujemy zarządzania ludźmi?
- Jak skutecznie działa zarządzanie ludźmi?
- Umiejętność zarządzania ludźmi
- Jak nauczyć się zarządzania ludźmi?



8.1. Definicja zarządzania ludźmi

Zarządzanie ludźmi to proces szkolenia, motywowania i kierowania pracownikami w celu zwiększenia wydajności pracy i promowania rozwoju zawodowego. Krótko mówiąc, jest to planowanie i działanie z myślą o swoich pracownikach, aby wydobyć z nich jak najwięcej. Liderzy w miejscu pracy, tacy jak kierownicy zespołów, menedżerowie i kierownicy działów, wykorzystują zarządzanie ludźmi do nadzorowania przebiegu pracy i zwiększania wydajności pracowników na co dzień.

Zarządzanie ludźmi możemy skategoryzować na trzy etapy:

- **Pozyskiwanie:** Twoja marka pracodawcy, procesy rekrutacyjne i modele wynagrodzeń.
- **Rozwój:** Procesy onboardingu i cykle zarządzania wydajnością.
- **Zatrzymanie pracowników:** Kultura Twojej firmy, rozwój organizacyjny i podstawowe wartości.

8.2. Dlaczego potrzebujemy zarządzania ludźmi?

Tworzenie miejsc pracy, które inspirują ludzi, motywują ich i pomagają im wnieść do pracy ich najlepsze ja, jest niezbędne w zarządzaniu ludźmi. Przykłady sytuacji, w których zarządzanie ludźmi jest przydatne w miejscu pracy to:

Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych: Menedżerowie i pracownicy na stanowiskach kierowniczych odgrywają ważną rolę w rozwiązywaniu konfliktów. Skuteczne zarządzanie ludźmi może pomóc w mediacji konfliktów między pracownikami w sposób sprzyjający współpracy i szacunkowi.

Prowadzenie szkoleń dla pracowników: Kiedy jesteś odpowiedzialny za wprowadzanie nowych pracowników i coaching obecnych na zaktualizowanych praktykach, możesz wykorzystać aspekty zarządzania ludźmi, aby zapewnić konstruktywne informacje zwrotne i mentorować im, aby mogli odnieść sukces na swoich stanowiskach.

Zarządzanie terminami: Przydzielanie zadań i wyznaczanie osiągalnych celów jest częścią zarządzania pracownikami. Skuteczne zarządzanie ludźmi może pomóc w ocenie zasobów zespołu i ustaleniu realistycznych terminów, które zachęcają do postępów.

Budowanie kultury firmy: Możesz mieć pozytywny wpływ na swoje miejsce pracy, wykorzystując swoje obowiązki w zakresie zarządzania ludźmi, aby pomóc pracownikom poznać się nawzajem; i poprosić ich o informacje zwrotne na temat ich perspektywy na temat firmy, a następnie przekształcić te informacje w możliwe do wprowadzenia zmiany w kulturze firmy, które każdy może pomóc rozwijać.



8.3. Jak skutecznie działa zarządzanie ludźmi?

Pracownicy mogą zastanawiać się, czy nie byłoby im lepiej w innym miejscu, jeśli nie poświęca się wystarczająco dużo uwagi zarządzaniu ludźmi. Szczęśliwi pracownicy są bardziej produktywni, a produktywne firmy odnoszą większe sukcesy. Jak możemy sprawić, by zarządzanie ludźmi było bardziej efektywne?

Słuchanie to pierwszy krok w zarządzaniu ludźmi

Uważność, kontakt wzrokowy, robienie notatek i czekanie, aż druga osoba skończy, zanim zacniemy mówić, to przykłady dobrego słuchania. Kluczem do właściwego słuchania jest zachowanie otwartego umysłu i nie wyciąganie pochopnych wniosków przed lub w trakcie rozmowy. Nie zakładaj, o czym myśli pracownik, jaki ma problem lub jak go rozwiązać; zapomnij o swoich wcześniejszych przekonaniach i słuchaj, aby dowiedzieć się jak najwięcej o sytuacji, nawet jeśli uważasz, że jej źródło jest oczywiste, nie wskazuj z rozwiązaniem.

Oddziel problemy osobiste od organizacyjnych.

Problemy w miejscu pracy często dzieli się na dwie kategorie: osobiste i organizacyjne. Jeśli wykorzystasz swoje umiejętności zarządzania ludźmi do rozwiązywania problemów osobistych, nie będziesz potrzebował znaczącej reorganizacji. Przykłady problemów

osobistych to: indywidualne obciążenie pracą, trudności z ich procesem, niezadowolenie z członków zespołu lub wydajności; lub nieszczęście z pracy wynikające z chęci zmiany projektów.

Problemy organizacyjnych nie da się rozwiązać poprzez rozwiązanie problemu jednego pracownika. Mogą one obejmować: zespoły, które nie są w stanie wspólnie poradzić sobie z wymaganiami dotyczącymi obciążenia pracą, problemy z przepływem pracy, które często skutkują błędami lub opóźnieniami, wrogość między członkami zespołu w wyniku ogólnie złej wydajności lub brak kontroli pracowników nad projektami pracy i ścieżkami kariery. Wynikają one z nieodłącznych problemów w organizacji firmy. Menedżerowie muszą zrozumieć źródło tych problemów, a jednocześnie nadal zarządzać ludźmi, aby pomóc pracownikom, dopóki sytuacja nie zostanie w pełni naprawiona.

Zrozumienie celu każdego pracownika

Znajomość celu, jaki przyświeca każdemu zespołowi i każdemu członkowi w nim, jest kluczem do sukcesu. Aby zaangażować pracowników i wczuć się w ich sytuację, musisz najpierw zrozumieć, co motywuje ich do pracy i jaką satysfakcję z niej czerpią. Cel jest ogromną częścią tego, co sprawia, że ludzie są szczęśliwi w pracy i co napędza ich do osiągnięcia sukcesów i rozwoju kariery. Wiedza o tym, dlaczego ludzie są zmotywowani do osiągnięcia sukcesów w pracy i dlaczego chcą wnieść indywidualny



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



wkład do firmy, może pomóc Ci jako menedżerowi znaleźć sposób, aby pomóc im odnieść sukces, a jednocześnie przynieść korzyści firmie. Ludzie wolą pracować nad projektami, w których wierzą, że mogą się doskonalić, a także czują się bardziej zaangażowani w swoją pracę, gdy mają możliwość wykonywania tego, co robią najlepiej.

Właściwe wyważenie pochwał i krytyki

Aby pracownicy mogli się rozwijać, potrzebują równowagi między pochwałami i krytyką. Jeśli będziesz ich chwalił tylko za dobrą pracę, nie pomożesz im się rozwijać, a jeśli będziesz wyrażał wyłącznie krytykę, będą zdenerwowani i zdemoralizowani.

Należy wiedzieć kiedy, gdzie i jak wyrażać wdzięczność. Wysiłki pracowników powinny być nagradzane regularnie i w odpowiednim czasie. Narzędzia zarządzania ludźmi, takie jak publiczne pochwały, prywatne pochwały i specjalne upominki (takie jak nagrody dla pracowników miesiąca lub inne wyróżnienia) pomagają budować zaufanie i morale.

Zamiast po prostu wytykać błędy, udzielaj pracownikom informacji zwrotnych i pomagaj im znaleźć rozwiązania, które pozwolą im pokonać słabości. Pomagając im wyznaczyć nowe cele, pokazujesz, że ufasz ich zdolnościom do rozwoju i jesteś gotów im pomóc. Pamiętaj tylko, aby zakończyć pozytywnym akcentem.

Zadaj pracownikom otwarte pytanie

Według Davida Hausera, każdą ważną rozmowę powinieneś kończyć słowami *"Czy jest coś jeszcze?"*. Twoi pracownicy powiedzą Ci, co w danym momencie chodzi im po głowie. Może to być dla nich okazja, aby poprosić o pomoc, zamiast czekać na spotkanie, na którym omówisz ich wzloty i upadki. To również informuje Cię o ich postęпах i pracy, nie dając im odczuć, że jesteś mikromanagemerem. Jest to sposób na zbudowanie zaufania z pracownikami, poprawę umiejętności zarządzania i pokazanie, że zależy Ci na ich problemach.

Rozmawiaj, gdy nic nie jest w porządku

Jeśli pracownik, który nigdy nie ma problemów i nie jest przyzwyczajony do regularnych rozmów z kierownikiem, nagle ma poważne trudności z projektem, nie będzie wiedział, jak poradzić sobie z sytuacją i stanie się zestresowany. Menedżerowie mogą uchronić swoich pracowników przed takim stresującym scenariuszem, sprawdzając, czy nic nie jest nie tak. Regularne spotkania tworzą kulturę komunikacji i zapewniają bezpieczną przestrzeń dla pracowników, gdy sprawy stają się trudne. Jedno lub dwa spotkania tygodniowe mogą pomóc ugasić pożary, zanim zniszczą projekt lub relacje z klientami. Możesz również wykorzystać spotkania jeden na jeden, aby sprawdzić cele i poznać swój zespół.



8.4. Umiejętność zarządzania ludźmi



- **Zaufanie**

Zaufanie oznacza przekonanie, że możesz polegać na czyichś umiejętnościach, pomocy lub radzie, kiedy najbardziej tego potrzebujesz. Budowanie zaufania pozwala Twojemu zespołowi pracować razem bardziej efektywnie i produktywnie oraz może sprzyjać kulturze szczerości i przejrzystości.

Zespoły powinny móc ufać, że ich lider wspiera je i wierzy w ich ciężką pracę. Liderzy powinni być w stanie zaufać, że ich zespół może wykonać zadania prawidłowo i na czas.

Możesz budować zaufanie, rzetelnie wykonując swoje zadania i demonstrując umiejętności techniczne, gdy pracownicy proszą o pomoc. Możesz również promować zaufanie poprzez udzielanie konstruktywnych informacji zwrotnych, które pomagają członkom zespołu doskonalić swoje umiejętności i jakość pracy.

- **Skuteczne komunikowanie się**

Szybkie i jasne przekazywanie pracownikom istotnych informacji jest kluczem do posiadania wspierającego się zespołu. Pozwala to członkom zespołu współpracować przy rozwiązywaniu problemów, burzy mózgów i dostosowywaniu się do zmieniających się sytuacji.

Używaj jasnego i prostego języka, aby każdy zrozumiał Twój przekaz. Rozważ zmianę sposobu przekazywania informacji, aby uniknąć typowych barier, takich jak zbyt wiele informacji naraz lub nieprzystępne terminy. Pozwól swoim pracownikom zadawać pytania wyjaśniające i potwierdź, że wszyscy rozumieją informacje, aby nie doszło do błędnej komunikacji.



- **Aktywne słuchanie**

Jest to praktyka słuchania rozmówcy, aby w pełni zrozumieć jego perspektywę, pytanie lub problem przed udzieleniem odpowiedzi. Aktywni słuchacze eliminują czynniki rozpraszające, utrzymują kontakt wzrokowy i oferują werbalne lub niewerbalne wskazówki, aby pokazać swoje zaangażowanie i zrozumienie.

Kiedy pracownik zwróci się do Ciebie z pytaniem lub problemem, użyj niewerbalnych sygnałów, takich jak kiwanie głową, aby pokazać swoje zainteresowanie tym, co mówi. Odpowiadaj w sposób przemyślany, powtarzając podsumowanie swojego zrozumienia przekazu, zadawaj pytania uzupełniające, aby dowiedzieć się więcej o tym, czego potrzebują i powiedz, że wczuwasz się w ich doświadczenia, aby jeszcze bardziej zapewnić ich, że rozumiesz i szanujesz. Te techniki prowadzą do pozytywnych interakcji w miejscu pracy.

- **Empatia**

Jest niezbędna do planowania pracy, przydzielania zadań, komunikowania się czy udzielania informacji zwrotnej. To umiejętność rzeczywistego spojrzenia na świat z perspektywy innej osoby i zrozumienia jej motywacji, obaw, wyzwań i mocnych stron. Aktywne słuchanie toruje drogę do większej empatii.

- **Umiejętność motywowania pracowników**

Motywowanie pracowników pomaga im rozwijać nowe umiejętności i być bardziej wydajnymi. Ważne jest, aby dobrze wyszkolić nowych pracowników i dać im wiedzę i zasoby, których potrzebują, aby wykonać przydzielone zadania i kontynuować naukę na własną rękę.

- **Odpowiedzialność**

Przyjmowanie pełnej odpowiedzialności za decyzje i działania swoje i swojego zespołu pomaga budować zaufanie innych. Brak odpowiedzialności kierownictwa (np. obwinianie innych za błędy) może szybko wywołać efekt kuli śnieżnej, powodując spadek zaangażowania i morale pracowników.

Musisz być wzorem odpowiedzialności, pojawiając się na spotkaniach na czas, dotrzymując terminów projektów, udzielając na czas informacji zwrotnych, przyznając się do błędów lub informując o opóźnieniach. Jako menedżer ludzi możesz wymagać odpowiedzialności również od pracowników.



- **Rozwiązywanie problemów**

Im lepiej firma potrafi rozwiązywać problemy, tym większy będzie jej sukces. Trzeba rozwiązywać problemy za pomocą projektów, jak również współpracować z pracownikami w celu znalezienia rozwiązań. Skuteczne osoby rozwiązujące problemy mogą prowadzić zespoły do osiągnięcia celów, dostrzegając problemy, zanim staną się one nie do opanowania, i stosując systematyczne ramy ich rozwiązywania. Rozwiązywanie problemów zaczyna się przez:

- Określenie problemu
- Definiowanie i analizowanie go
- Opracowywanie rozwiązań
- Planowanie i działanie

Aby odnieść sukces w rozwiązywaniu problemów, potrzebujesz kombinacji umiejętności, w tym otwartego umysłu, analitycznego myślenia i kreatywności.

- **Elastyczność**

Ważne jest, aby wiedzieć, kiedy być elastycznym, a kiedy bardziej stanowczo kierować pracownikami. Możesz wykazać się elastycznością, dostosowując się do specyficznych potrzeb pracowników, takich jak regulowane harmonogramy lub opcje pracy

zdalnej, a także pozwalając im na dostosowanie ich własnego przepływu pracy, aby byli jak najbardziej produktywni. Należy oceniać wyniki procesu realizowanego przez pracownika, aby upewnić się, że jest on efektywny i pomóc mu w jego zmianie, jeśli można go zoptymalizować.

- **Cierpliwość**

Używaj życzliwości, szacunku i empatii, aby pomóc innym pokonać przeszkody. Cierpliwość można wykorzystać podczas szkolenia nowych pracowników, uczenia nowych procesów, radzenia sobie z konfliktami lub rozwiązywania problemów. Pracownicy częściej proszą o wyjaśnienia, aby upewnić się, że rozumieją wskazówki i podnieść jakość swojej pracy, gdy ufają, że ich menedżerowie są cierpliwi.

- **Organizacja**

Zarządzanie zespołem polega na jednoczesnym wykonywaniu kilku różnych bieżących zadań. Organizacja pomaga śledzić i utrzymywać produktywność zespołu. Oznaki skutecznej organizacji obejmują: niezwłoczne odpowiadanie na e-maile, prośby o zatwierdzenie i pytania; prowadzenie kalendarza w celu aktywnego śledzenia terminów, prowadzenie spotkań, na których efektywnie omawia się informacje; lub właściwe przydzielanie zadań członkom zespołu



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Pamiętaj, że umiejętności zarządzania ludźmi są ze sobą powiązane. Empatia buduje zaufanie, a zaufanie zwiększa odpowiedzialność, i tak dalej. Musisz skupić się na rozwijaniu wszystkich tych umiejętności miękkich. Od tego zależy sukces Twojego biznesu.

8.5. Jak nauczyć się zarządzania ludźmi?



Jak rozwijać swoje umiejętności zarządzania ludźmi

Możesz stać się silniejszym kandydatem na przyszłego lidera, jeśli zademonstrujesz swoje umiejętności zarządzania ludźmi. Określenie

swoich mocnych stron i obszarów wymagających poprawy może pomóc Ci w podjęciu decyzji, które konkretne umiejętności należy rozwijać. Poniższe strategie pozwolą Ci poprawić swoje umiejętności zarządzania ludźmi:

Wybierz poszczególne umiejętności, na których chcesz się skupić

Zarządzanie ludźmi obejmuje szeroki zakres umiejętności. Wybierz umiejętność i dowiedz się więcej na jej temat, korzyści z niej płynących oraz sposobów jej zastosowania w miejscu pracy.

Zapisz się na kursy doskonalenia zawodowego

Niektóre firmy zapewniają własne programy szkoleniowe dla kadry zarządzającej, podczas gdy inne mogą płacić za udział pracowników w kursach rozwojowych w innych miejscach. Możesz znaleźć kursy online lub za pośrednictwem instytucji edukacyjnej.

Znajdź mentora lub trenera biznesowego

Specjalistyczna lub ukierunkowana uwaga jest doskonałą metodą szybkiego rozwoju umiejętności zarządzania ludźmi. Mentorzy i trenerzy biznesowi mogą przekazać Ci spersonalizowaną informację zwrotną oraz konkretne, możliwe do zastosowania strategie.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Pytaj innych menedżerów o opinie lub porady

Poproś swojego kierownika lub przełożonego o radę, jak poprawić swoje umiejętności zarządzania ludźmi i potencjalne możliwości przywództwa, gdzie możesz je zademonstrować i przećwiczyć.

Bibliografia

1. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>
2. <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-management-principles/#3>
3. <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-management-skills/#1>
4. <https://www.toolbox.com/hr/performance-management/articles/what-is-people-management/>

MODUŁ 9: Rozwiązywanie problemów



- Dlaczego potrzebujemy umiejętności rozwiązywania problemów?
- Definicja rozwiązywania problemów
- Jak skutecznie rozwiązywać problemy?
- Jakie umiejętności są niezbędne do rozwiązywania problemów?
- Jak nauczyć się rozwiązywania problemów?



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



9.1. Dlaczego potrzebujemy umiejętności rozwiązywania problemów?

Według Kepner-Tregoe "rozwiązywanie problemów jest ważne zarówno dla jednostek, jak i organizacji, ponieważ umożliwia nam sprawowanie kontroli nad naszym środowiskiem". Codziennie w naszym życiu stajemy przed wyzwaniem zmierzenia się z problemami i poradzenia sobie z trudnymi sytuacjami, dlatego lepiej mieć atut w postaci umiejętności, które pozwolą nam poradzić sobie z tymi specyficznymi, złożonymi scenariuszami.

W tym celu ludzie i firmy muszą dobrze i głęboko przeanalizować swoje rutyny i miejsce pracy, aby nabyć i rozwinąć zestaw umiejętności związanych z rozwiązywaniem problemów, które zostaną omówione poniżej.

W rezultacie będą szybko rozpoznawać problemy, gdy się pojawią i wskazywać najskuteczniejsze rozwiązania. Zidentyfikują również czynniki i siły, które mogły spowodować problem i zainicjują zmiany w celu złagodzenia przyszłych wyzwań.

9.2. Definicja rozwiązywania problemów



Aby lepiej zrozumieć znaczenie tej umiejętności, należy najpierw zdefiniować, czym ona jest:

- *Rozwiązywanie problemów* to zdolność do rozwiązywania nowych, źle zdefiniowanych problemów w świecie rzeczywistym. Umiejętność ta wiąże się z nabyciem elastyczności umysłu, aby rozwiązywać problemy, których nigdy wcześniej nie widzieliśmy, a jednocześnie być w stanie rozwiązać je w krajobrazie, który stale się zmienia i staje się coraz bardziej złożony (VUCA).
- Rozwiązywanie problemów odnosi się również do zdolności osoby do skutecznego zarządzania i znajdowania rozwiązań dla złożonych i nieoczekiwanych sytuacji.

Oxford Languages proponuje: "Proces poszukiwania rozwiązań dla trudnych lub złożonych kwestii"



9.3. Jak skutecznie rozwiązywać problemy?

Według doktora J Ryana Fullera "aby skutecznie rozwiązywać problemy, musimy dać sobie jak największe szanse":

1. Przede wszystkim musimy **wygoształtować czas**. Rozwiązywanie problemów nie może odbywać się w biegu. Musimy poświęcić mu odpowiednio dużo czasu i uwagi, aby naprawdę czerpać z niego korzyści.
2. Po drugie, musimy zajmować się **tylko jednym problemem na raz**.
3. Po trzecie, zwykle łatwiej jest uporać się z problemem, **zapisując go**.

Jak nakreśla słownik Collins English, rozwiązywanie problemów "jest istotną codzienną umiejętnością, której posiadanie będzie Ci potrzebne w życiu osobistym i zawodowym", zwłaszcza w tym drugim, ponieważ pomaga pokazać pracodawcom, że posiadasz szereg wielu innych kompetencji, takich jak logika, wyobraźnia, kreatywność, odporność czy determinacja. Krótko mówiąc, mamy do czynienia z umiejętnością przekrojową, która wpływa na wszystkie pozostałe, dlatego ważne jest, aby jej nie lekceważyć. Instytut Biegłych Księgowych w Anglii i Walii (2022) wyjaśnił niedawno znaczenie tego tematu w horyzoncie zawodowym każdego:

Osoby z dobrą umiejętnością rozwiązywania problemów są cennym i zaufanym aktywem w każdym zespole - to ludzie, którzy wymyślają nowe pomysły, lepsze sposoby robienia rzeczy, ułatwiają ludziom zrozumienie rzeczy lub pomagają zaoszczędzić klientom czas i pieniądze.

9.4. Jakie umiejętności są niezbędne do rozwiązywania problemów?



Jak podkreślono powyżej, umiejętność rozwiązywania problemów wiąże się z szeregiem innych umiejętności. W skład firmy Target Jobs wchodzi:

- Umiejętności analityczne
- Innowacyjne i kreatywne myślenie
- Myślenie lateralne
- Zdolność do adaptacji i elastyczność
- Wytrzymałość
- Praca w zespole



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Lista umiejętności zaproponowana przez Indeed (2020) różni się od poprzedniej. Firma ta skupia się na następujących umiejętnościach:

- Analiza
- Badania
- Kreatywność
- Komunikacja
- niezawodność
- Podejmowanie decyzji

Ale zagłębmy się w to, na czym polegają niektóre z nich.

Badania

Badania pozwolą Ci zidentyfikować przyczynę problemu i w pełni go zrozumieć. Istnieje wiele sposobów badania, takich jak zbieranie informacji z Internetu lub burza mózgów z kolegami z zespołu.

Analiza

"Pierwszym krokiem do rozwiązania każdego problemu jest analiza sytuacji" w celu zrozumienia problemów i opracowania możliwych rozwiązań. Dobra analiza podczas badań pomaga również odróżnić rozwiązania skuteczne od nieskutecznych.

Podejmowanie decyzji

Czasami można podjąć decyzję szybko. Mogą też być chwile, kiedy lepiej jest poświęcić trochę czasu na osiągnięcie rozwiązania. Następnie należy wiedzieć, jak zakomunikować problem innym.

Komunikacja

Po pierwsze, musisz wiedzieć, jakie kanały komunikacji są najbardziej odpowiednie. "Jasne zakomunikowanie tego pomoże zmniejszyć wszelkie zamieszanie i ułatwi wdrożenie rozwiązania".

Niezawodność

"Pracodawcy bardzo cenią sobie osoby, którym mogą zaufać, że zarówno zidentyfikują, jak i następnie wdrożą rozwiązania tak szybko i skutecznie, jak to możliwe". Redakcja Indeed (2020).

9.5. Jak nauczyć się rozwiązywania problemów?

Według Rafisa Abazova (2016) , oto jak możesz maksymalnie wykorzystać swój czas, aby poprawić swoje umiejętności rozwiązywania problemów:

IDENTYFIKACJA problemu. Jak powiedział kiedyś Albert Einstein: "Sformułowanie problemu jest często bardziej istotne niż jego rozwiązanie".

ZDEFINIUJ główne elementy problemu. Rozbij problem na małe kawałki, lub mniejsze i bardziej zarządzalne części poprzez zdefiniowanie głównych elementów problemu.



PRZEANALIZUJ możliwe rozwiązania. Ważnym elementem tego etapu procesu rozwiązywania problemów jest tworzenie logicznych powiązań pomiędzy różnymi potencjalnymi rozwiązaniami, co pozwala na wzmacnianie rozwiązań i tworzenie synergii.

DZIAŁAJ w sprawie rozwiązania problemu. Zdecyduj o planie i wprowadź go w życie.

POZYSKAJ wnioski do wyciągnięcia. Oceń wyniki.

Bibliografia

1. Abazov, R. (2021). *Comment améliorer vos compétences en résolution de problèmes*. Top Universities. Récupéré sur <https://www.topuniversities.com/blog/how-improve-your-problem-solving-skills>
2. Équipe de rédaction d'Indeed (2020). *Compétences en matière de résolution de problèmes : Définitions et exemples*. Indeed. Récupéré par <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/problem-solving-skills>
3. Fuller, J.R. (2021). *Inquiétude et résolution de problèmes*. New York Behavioral Health. Récupéré sur <https://www.newyorkbehavioralhealth.com/how-to-solve-problems-effectively/>
4. Institute of Chartered Accountants in England and Wales (2022). *Résolution de problèmes*. ICAEW. Récupéré de

<https://www.icaew.com/learning-and-development/job-essential-skills/employability-skills/problem-solving#:~:text=Why%20is%20it%20important%3F,your%20professional%20and%20personal%20life>.

5. Sttotler, W. et Tregoe, K. (n.d). *Qu'est-ce que la résolution de problèmes et pourquoi est-elle importante*. KT. Récupéré sur <https://kepner-tregoe.com/blogs/what-is-problem-solving-and-why-is-it-important/>
6. Target Jobs (s.d.). *La résolution de problèmes : la marque d'un employé indépendant*. Target Jobs. Récupéré sur <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/skills-for-getting-a-job/problem-solving-mark-independent-employee>



MODUŁ 10: SAMOMOTYWACJA



- Po co nam samomotywacja
- Definicja samomotywacji
- Jak samomotywacja zapewnia skuteczność?
- Jakie umiejętności są niezbędne, aby mieć samomotywację?
- Jak nauczyć się samomotywacji.

10.1. Dlaczego potrzebujemy samomotywacji?



Samomotywacja to wewnętrzna siła, która sprawia, że idziemy do naszych celów. Samomotywowana osoba mocno wierzy, że osiągnie cel pomimo przeszkód i niepowodzeń. Ponadto samomotywacja jest wyjątkowym narzędziem w uczeniu się przez całe życie. Ponieważ zachęca osobę do nauki i robienia nowych rzeczy.

10.2. Definicja samomotywacji

Samomotywacja to zdolność do napędzania siebie do podejmowania inicjatywy i działań w celu realizacji celów i zadań. Zapewnia naturalną wewnętrzną siłę, aby móc podjąć działanie, a także skupić się nie na przeszkodach, ale na celu. Pomaga wytrwać w realizacji zadań bez potrzeby korzystania z czyichś motywacyjnych porad...



Motywacja zaczyna się od potrzeby. Potrzeba ta powinna być zaspokojona dla każdego człowieka. Przeciwnie, osoba na pewno czuje się zirytowana, nieszczęśliwa, zdemotywowana. Dlatego ta potrzeba napędza osobę w kierunku celu. To osiągnięcie również przynosi ulgę osobie. Poza tym przygotowuje osobę i wspiera ją, aby skupiła się na kolejnej potrzebie, która ma być zaspokojona.



W potocznym rozumieniu potrzeby zostały skategoryzowane przez Abrahama Maslowa. W odniesieniu do piramidy Hierarchii Potrzeb Maslowa, podstawowymi potrzebami są potrzeby fizjologiczne, takie jak głód, pragnienie. Kiedy osoba jest zadowolona z tego poziomu potrzeb, wtedy osoba idzie w górę dla potrzeb bezpieczeństwa, takich jak bezpieczeństwo lub trzymać z dala od niebezpieczeństwa. Trzeci poziom to Przynależność i Potrzeby Miłości, takie jak akceptacja i przynależność do społeczności. Czwarty poziom to Potrzeby Esteem. W tej kategorii osiągnięcie czegoś lub zdobycie aprobaty są jednym z przykładów. A na szczycie piramidy znajdują się Potrzeby Samorealizacji. Napisanie powieści, otwarcie wystawy sztuki to niektóre z przykładów

realizacji wewnętrznego potencjału.

W życiu człowiek nie pozostaje na jednym z poziomów, a gdy jest zadowolony, idzie w górę i kontynuuje to regularnie. Czasami zmiana między poziomami może być nieregularna.

Znaczenie tej piramidy polega na zrozumieniu procesu psychologii człowieka. Jeśli człowiek nie ma domu, w którym czuje się bezpiecznie, albo nie stać go na bieżące życie, to mówienie o Potrzebach Samorealizacji jest pozbawione sensu.

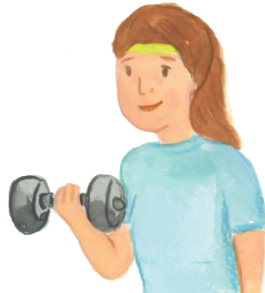
Hierarchia potrzeb może być wykorzystana jako wiedza do określenia sytuacji osoby lub zrozumienia jej aktualnych potrzeb, które mają być zaspokojone. Będzie to wsparcie, na czym się skupić, jakich przykładów użyć, jak nakreślić obraz działania.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



10.3. Jak samomotywacja zapewnia skuteczność?



Samomotywacja zapewnia skuteczność, nie pozwalając Ci na uzależnienie od innych. Napędza cię do wykorzystania swoich mocnych stron, aby osiągnąć swoje cele. Poza tym, pomaga Ci upewnić się, że pracujesz nad swoimi słabościami i nie pozwalasz im przeszkadzać w realizacji Twoich planów. Na końcu jest pewność, że osiągniesz cel.

Samomotywacja jest trwała tak długo, jak długo masz entuzjazm do otrzymywania informacji zwrotnych. Informacja zwrotna to szczególne dary dla naszej krótko- lub długoterminowej przyszłości. Usłyszenie informacji zwrotnej to wiara w siebie, że jesteś na dobrej drodze z niewielkimi poprawkami. Kiedy będziesz kontynuował swoje działania, skończysz z poprawkami i będziesz rozwinięty. W tym czasie nie jesteś już tym, kim byłeś...

Utrzymanie przekonania, że zamierzasz coś osiągnąć wspiera twoją motywację. Dlatego wyobrażanie sobie celu w głowie jest zawsze silną metodą utrzymania motywacji i przygotowaniem dla twojego umysłu do znalezienia rozwiązań, które pozwolą ci osiągnąć cel.

10.4. Jakie umiejętności są niezbędne, aby mieć samomotywację?



Samomotywacja jest umiejętnością możliwą do modyfikacji. Można ją zmienić, rozwinąć lub poprawić poprzez wyrobienie pewnych nawyków działania. Poniżej wypisane są niektóre z nich;

- Rozpoznawanie chwili (Uważaj na nastrój i utrzymuj skupienie na rozwiązaniu)
- Pozytywne mówienie o sobie
- Uzyskanie informacji zwrotnej
- Kompetencja w zakresie wizualizacji



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



10.5. Jak nauczyć się samomotywacji?



Priorytetem jest rozpoznanie i zaakceptowanie siebie z naszymi mocnymi stronami i aspektami rozwojowymi. Ważne jest również, że jeśli dobrze zna się siebie, można osiągnąć sukces. Kolejnym ważnym punktem jest znaczenie, jakie nadajemy sukcesowi. Świadomość, że oprócz sukcesu może zaistnieć również porażka i że porażka nie jest wynikiem, ale procesem. Po określeniu celu, rozbięcie zadania na małe kroki jest najprostszą metodą utrzymania motywacji. Należy rozwijać umiejętności, które są niezbędne.

Bibliografia

1. Akdeniz University Open Access Website. Kamu-İşletme Yönetiminde Motivasyon. Gulden Oncu. 2005. Retrieved from <http://acikerisim.akdeniz.edu.tr/bistreamhandle/123456789/1574/?sequence=1&isAllowed=y>
2. Art&Science of Coaching. Inner Dynamics. Marilyn Atkinson,Phd with Rae T.Chois. Exalon Publishing. First Published 2007.
3. Motivation. Wikipedia. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>



MODUŁ 11: ORIENTACJA NA USŁUGI



- Czym jest orientacja na usługi?
- Dlaczego orientacja na usługi jest ważna?
- Orientacja na usługi organizacyjne.
- Architektura zorientowana na usługi – SOA

11.1. Czym jest orientacja na usługi?

"Orientacja na usługi została po raz pierwszy opisana przez badaczy Saxe'a i Weirtza jako związana z troską o innych - stała się zestawem postaw i zachowań, które wpływają na jakość interakcji" pomiędzy pracownikami organizacji a jej klientami (Hogan i in., 1984). Definicja ta została później rozszerzona o "gotowość do traktowania współpracowników i klientów z uprzejmością, rozwagą i taktem" w połączeniu z umiejętnością dostrzegania potrzeb klienta oraz skutecznego komunikowania się (Rosse, Miller i Barnes, 1991)".

Dobre umiejętności orientacji na usługi oznaczają, że ludzie, którzy są zorientowani na usługi, przewidują, rozpoznają i adresują potrzeby innych, nie tylko klientów, ale także innych ludzi, takich jak współpracownicy, menedżerowie, stażyści itp. Z umiejętnościami orientacji na usługi ludzie są bardziej skłonni do odczuwania empatii, ucisku i życzliwości wobec ludzi, którzy ich otaczają.

Umiejętności orientacji na usługi, czyli uczynność, rozważa i współpraca pracowników, są ważnym czynnikiem sukcesu i mogą wpływać na reputację całej firmy w zakresie obsługi klienta. Usługi to kolejny obszar, który ma wiele różnych definicji. Z ekonomicznego punktu widzenia, według Murdicka (1990) usługa oznacza "działalność gospodarczą, która wytwarza czas, miejsce,



formę lub użyteczność psychologiczną." Z perspektywy marketingowej Kotler et al. (1991) mówi, że usługa to "każdy akt lub wykonanie, które jedna strona może zaoferować drugiej, które jest zasadniczo niematerialne i nie skutkuje posiadaniem czegokolwiek." Nienamacalność sprawia, że usługi są o wiele trudniejsze do oceny niż pomiary jakości produktów. W skrócie, usługa różni się od towarów tym, że towary są produkowane, sprzedawane, a następnie konsumowane, natomiast usługi są najpierw sprzedawane, a następnie produkowane i konsumowane.

Jak przedstawili Berry et al. (1994), przedsiębiorstwa w branży usługowej, które stosują podejście zorientowane na usługi, sprowadzą więcej nowych klientów, utrzymają dotychczasowych, tracą mniej klientów, pozostaną bezpieczni wobec konkurencji cenowej i otrzymają mniej skarg konsumentów (Kim et al., 2005).

W odniesieniu do klientów i odbiorców orientacja na usługi oznacza wykazywanie pozytywnego nastawienia, zachowania i chęci zapewnienia klientom jak najlepszej obsługi. Obejmuje to również takie działania jak:

- Słuchanie klientów w celu lepszego zrozumienia ich potrzeb
- Rozumienie dostępnych usług i produktów oraz formułowanie rekomendacji
- Zrozumienie praw klienta i praca na rzecz ich ochrony
- Wykonywanie wszystkich niezbędnych czynności w celu poprawy doświadczenia klienta

- Proaktywne angażowanie się w relacje z klientami w celu zrozumienia ich przyszłych potrzeb
- Komunikowanie się z klientami w sposób odpowiadający ich potrzebom
- Rozwijanie relacji z poprzednimi i przyszłymi klientami
- Kontynuowanie rozwoju niektórych umiejętności, aby lepiej pomagać klientom
- Firma, która jest zorientowana na obsługę klienta, skupia się na potrzebach i życzeniach klienta przed potrzebami i życzeniami firmy. Oznacza to, że zadowolenie klienta ma pierwszeństwo przed zyskiem.





11.2. Dlaczego orientacja na usługi jest ważna?



Orientacja na usługi opiera się na projektowaniu i dostarczaniu klientom najlepszych usług przy zachowaniu najlepszej postawy i zachowania wobec wszystkich osób zaangażowanych w ten proces. Produkt usługowy musi być dostarczony dobrze za pierwszym razem i nie ma tu miejsca na porażkę, ponieważ produkcja usług odbywa się w interakcji z klientami. Jakość interakcji w spotkaniu usługowym, oraz doświadczenia z obsługi klienta, prowadzą do lojalności klientów i bardzo często są traktowane jako kluczowe czynniki udanego biznesu. Organizacja usługowa musi być w pełni przygotowana do świadczenia doskonałej obsługi. Z drugiej strony, menedżerowie muszą znać zdolność organizacji do świadczenia

usług najwyższej jakości. W tym kontekście bardzo ważnym zadaniem jest poszukiwanie organizacyjnych predyktorów doskonałych wyników świadczonych klientom, a także metod oceny zdolności organizacji do świadczenia doskonałych usług.

Parasuraman i inni (1988) zaproponowali, że klienci postrzegają jakość poprzez luki, które pojawiają się w organizacji usługowej. Według autorów jakość doświadczana przez klientów zależy od pętli informacyjnej przechodzącej przez organizację, która informuje nas o rzeczywistych oczekiwaniach klientów. Na postrzeganie jakości przez klientów wpływają cztery luki. Pierwsza z nich istnieje w wyobrażeniach menedżerów na temat tego, czego klienci oczekują od usług. Druga zawarta jest w specyfikacjach przygotowywanych przez menedżerów. Trzecia to sposób, w jaki specyfikacje są dostarczane klientom, a ostatnia pojawia się w zewnętrznych komunikatach informujących o jakości usług, które firma oferuje dostarczyć.



11.3. Orientacja na usługi organizacyjne.

Według Lytle (1998) organizacyjna orientacja usługowa składa się z podstawowych elementów, które obejmują cztery pola dostaw kluczowe dla usług, którymi są:

1. praktyki przywództwa w służbie,
2. praktyki spotykania się z usługami,
3. praktyki systemu usług, oraz
4. praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Praktyki przywódcze mają największy wpływ na prawidłowy rozwój organizacji. Lytle et al. (1998) wskazują na rzeczywiste znaczenie służebnych liderów w strukturze orientacji na usługi. Bezpośrednie zaangażowanie liderów-sługusów w służenie i pomaganie personelowi kończy się najwyższą jakością usług; buduje specjalne, dość niepisane standardy informujące pracowników o sposobie wykonania usługi. Orientacja na usługi powinna być długoterminowym celem w praktykach przywódczych w organizacjach.

Praktyki spotykania się z usługami są związane z relacjami z klientami i pracownikami. Organizacje powinny koncentrować się na jakościowym traktowaniu klientów oraz umożliwiać bezpośredni kontakt pracowników z klientami, dzięki czemu pracownicy docierają do wszystkich potrzeb klientów i zapewniają niezbędną obsługę.

Wszystkie usługi świadczone klientom istnieją w systemie i są przez niego wytwarzane. Według Deminga, najbardziej znanego guru zarządzania jakością, w systemie powinniśmy szukać potencjału poprawy jakości, jak również eliminacji marnotrawstwa (Deming, 1994). System usługowy posiada swoje komponenty, które odgrywają fundamentalną rolę w osiągnięciu jakości usług. Jednym z nich jest zapobieganie awariom, a drugim odbudowa usługi. Tradycyjnie analiza niepowodzeń dystansuje się od niepowodzeń wewnętrznych i zewnętrznych; w usługach mamy do czynienia niemal wyłącznie z niepowodzeniami zewnętrznymi - cała produkcja usługowa odbywa się z udziałem klientów. To wyraźnie zwiększa znaczenie unikania awarii. Z drugiej strony awaria może być doskonałą szansą na zachwycenie klienta, pod warunkiem, że firma ma skuteczny, działający system rozpatrywania skarg i usterek. Przywrócenie usługi może być szansą na zdobycie lojalności klienta. (Swanson & Kelley, 2001).

Lytel et al. (1998) podaje jeszcze dwa kluczowe czynniki dla osiągnięcia wysokiej jakości systemu usług: wykorzystanie technologii i rozpowszechnienie standardów usług w całej organizacji.

Czwarty element, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, koncentruje się na łączeniu pracowników w organizacji, i to jest bardzo kluczowy element dla łączenia klientów, ponieważ pracownicy mają podstawowy kontakt z klientami. To dlatego



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



szkolenia pracowników mogą zapewnić im nowe umiejętności lub zapewnić aktualizację już istniejących umiejętności w celu zwiększenia procesu świadczenia usług.

11.4. Architektura zorientowana na usługi - SOA



Architektura zorientowana na usługi (SOA) jest stylem architektonicznym, który wspiera orientację na usługi. Zorientowanie na usługi to sposób myślenia w kategoriach usług i rozwoju opartego na usługach oraz wyników usług.

Serwis:

- Jest logiczną reprezentacją powtarzalnej czynności biznesowej, która ma określony wynik (np. sprawdzenie kredytu klienta, dostarczenie danych pogodowych, konsolidacja raportów wiertniczych)
- Jest niezależny
- Może składać się z innych usług
- Jest "czarną skrzynką" dla konsumentów usługi

Architektura zorientowana na usługi może być stosowana w całej architekturze przedsiębiorstwa lub organizacji, ale jak dotąd w praktyce SOA jest najczęściej wykorzystywana do integracji i organizacji oprogramowania wspierającego działalność organizacji. W tym podejściu oprogramowanie w organizacji jest organizowane jako zbiór usług programowych.



Zasada orientacji na usługi może mieć zastosowanie w całej architekturze przedsiębiorstwa, ale najczęściej jest stosowana do organizacji oprogramowania, które wspiera operacje biznesowe przedsiębiorstwa. Dzięki SOA oprogramowanie to jest organizowane jako zestaw usług programowych, które są wspierane przez infrastrukturę, która prowadzi i usprawnia przepływ informacji w obrębie organizacji, klientów oraz zewnętrznych partnerów i organizacji.

Usługa jest zasadniczą koncepcją SOA, ale nie jest to pierwotnie koncepcja techniczna. Idea oprogramowania usługowego pochodzi pierwotnie z koncepcji usługi. Usługa to aktywność wykonywana przez jedną osobę lub grupę, która przynosi korzyści innej i ta koncepcja została ustanowiona również jako usługa oprogramowania.

Usługa programowa jest wykonywana przez program komputerowy. Daje ona efekty, które mają wartość dla ludzi lub organizacji, które są jej konsumentami. Ma dostawcę - osobę lub organizację, która bierze odpowiedzialność za uruchomienie programu w celu wytworzenia tych efektów. Istnieje domniemana lub wyraźna umowa pomiędzy dostawcą a konsumentami, że program będzie wytwarzał efekty, których oczekują konsumenci.

Usługi programowe mogą być świadczone przez Internet i światową sieć. Technologia Service Oriented Architecture jest przyjmowana w

różnych dziedzinach. W niektórych krajach, na przykład, rząd zapewnia usługę, dzięki której podatnicy mogą wypełnić i złożyć swoje zeznania podatkowe za pośrednictwem sieci. W tym przypadku usługa posiada interfejs człowieka. Usługi świadczone za pośrednictwem sieci mogą mieć również interfejsy programowe. Na przykład istnieją komercyjnie dostępne usługi internetowe, które dostarczają w czasie rzeczywistym informacji o notowaniach giełdowych w formie, w której mogą być one analizowane przez oprogramowanie konsumenta. Usługi programowe mogą być podobnie świadczone przez sieci wewnętrzne przedsiębiorstw, a usługa wykonana przez jeden program może być wykorzystana przez inny program działający w tym samym systemie komputerowym. To właśnie organizacja oprogramowania przedsiębiorstwa jako usług programowych, które są w ten sposób świadczone wewnętrznie, a także na zewnątrz, jest zasadniczą cechą SOA.



Bibliografia

1. Customer Service Oriented: Definition and Characteristics, Indeed Editorial Team. August 5, 2021. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-service-oriented>
2. Edition 7 of the SOA Source Book. Edition 1, published by Van Haren, April 2009. https://www.opengroup.org/soa/source-book/soa/p1.htm#soa_definition
3. Gheysari, Hamed & Rasli, Amran & Hadi, Mir & Jamshidi, Mir Hadi & Roghanian, Parastoo & Haghkhah, Azam. (2012). Fostering Market Orientation and Service Orientation Culture in Banking Industry. Journal of Basic and Applied Scientific Research www.textroad.com. 2. 12617-12625.
4. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. Journal of Retailing, 74(4), 455-489.
5. Urban, Wieslaw. (2012). Organizational Service Orientation as a Quality Predictor in Services. 10.5772/37500.

MODUŁ 12: PRACA ZESPOŁOWA



- Definicja pracy zespołowej
- Umiejętność pracy w zespole
- W jaki sposób zespół pracuje efektywnie?
- Jakie umiejętności są niezbędne do pracy w zespole?
- Role zespołowe
- Jak nauczyć się pracy w zespole?



12.1. Dlaczego potrzebujemy dobrej pracy zespołowej?

Niezaprzeczalnym faktem jest, że każdy z nas należy do wielu zespołów. Począwszy od własnej rodziny, grupy przyjaciół, klasy w szkole czy nawet grupy w miejscu pracy. Dlatego tak ważne jest zrozumienie, jak umiejętność pracy zespołowej jest niezbędna w codziennym życiu i funkcjonowaniu. Zacznijmy więc od zapoznania się z pojęciem pracy zespołowej.

12.2. Definicja pracy zespołowej

Praca zespołowa to współdziałanie grupy w celu osiągnięcia wspólnego celu lub wykonania zadania w najbardziej skutecznym i efektywnym sposób.

Praca zespołowa to cecha, o której mówi się coraz częściej, ponieważ coraz więcej osób zdaje sobie sprawę z tego, jak przydatna jest dobrze rozwinięta praca zespołowa w naszym codziennym życiu i w niemal każdej sytuacji.

Bruce Tuckman uznał, że grupa nie jest synonimem słowa zespół. Dopiero po przejściu przez 4 etapy staje się pracą zespołową:

1. Krok pierwszy: Tworzenie zespołu → Budowanie → Zaczyna się, gdy członkowie nie znają się nawzajem
2. Krok drugi: Burza → Etap wyzwań w grupie → Członkowie zespołu zaczynają postrzegać siebie jako część zespołu

3. Krok trzeci: Przejście do struktury zespołu → Wyjaśnienie, kto co robi
4. Krok czwarty: Akcja → Koncentracja na zadaniu i poczucie dobrej pracy zespołowej

12.3. W jaki sposób zespół pracuje efektywnie?



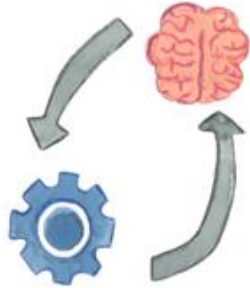
Aby zespół był efektywny, należy skupić się na trzech filarach, które składają się na wspólną pracę w celu osiągnięcia sukcesu. Pierwszym z nich jest uświadomienie sobie, jaki wkład wnosi każdy członek do grupy. Drugi punkt to wspólna praca podczas rozwiązywania problemu lub radzenia sobie z wyzwaniem. Jeśli te filary zostaną odpowiednio przeanalizowane od samego początku, rezultat będzie jeszcze bardziej efektywny.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



12.4. Jakie umiejętności są niezbędne do pracy w zespole?



Wejście: W skład zespołu wchodzi różni ludzie, którzy pochodzą z różnych środowisk i mają różne wykształcenie, umiejętności i zdolności. Każdy członek zespołu wnosi do niego unikalny wkład.

Proces: Na etapach pracy zespołowej ważne jest rozwijanie pewnych umiejętności, aby procesy były efektywne.

Wynik: Wysoka wydajność zespołu jest wynikiem dobrej pracy. Na tym etapie wiesz, czy zespół dobrze współpracuje, jaka jest jakość jego pracy i jak radzi sobie w danej sytuacji.



Umiejętność pracy w zespole to umiejętność, którą każdy z nas powinien poszerzać i stawać się lepszym. Poprawia ona dobrą komunikację, szybsze kończenie projektów i spotkań, dobrą atmosferę i doskonałe wyniki. Umiejętność pracy w zespole zależy od jasnej i szczerzej rozmowy, słuchania ze skupieniem i bycia odpowiedzialnym. Poniżej przedstawiamy tylko kilka przykładów cech, które mogą pomóc w doskonaleniu umiejętności pracy w zespole:



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



- Współpraca

Współpraca jest podstawą dobrej pracy zespołowej. Musimy dzielić się swoimi dobrymi cechami, dla dobra grupy i szybszej pracy zespołowej. Razem możemy zrobić znacznie więcej, szybciej i lepiej. Dobra współpraca wymaga też poświęceń, bo nie wszystko może iść po naszej myśli. Musimy zaakceptować głos innych i to, że nasze poglądy nie zawsze są słuszne. Kompromisy są ważnym elementem współpracy, ale najważniejsze jest to, abyśmy dawali z siebie wszystko.

- Niezawodność

Pozytywna cecha charakteru świadcząca o precyzji, dokładności i poprawności wykonywanych zadań. Ważne jest, aby podczas pracy zespołowej każdy uczestnik wykazywał się dobrymi cechami, dodatkowo był sumienny, uczciwy i pracowity. Taki dobór cech i zachowań wpływa na najlepszy wynik pracy.

- Szacunek

Szacunek- bez wzajemnego szacunku nie ma dobrych relacji. W pracy zespołowej każdy członek jest inny, ma inne przekonania i podejście. Nie można tego ignorować, nie można być niemiłym czy zaborczym. Trzeba dopuścić każdego do głosu, być wspierającym i akceptującym. To znacząco przyczynia się do dobrej pracy zespołowej.

- Słuchanie

Każdy członek zespołu wnosi unikalny wkład i dostarcza wartość. Jednak bez aktywnego słuchania siebie nawzajem, cała praca byłaby bez znaczenia. Każda osoba ma coś wartościowego do powiedzenia i ważne jest, aby o tym pamiętać. Nie wszyscy są pewni siebie i otwarcie mówią o swoich uwagach, dlatego świetnym rozwiązaniem jest pytanie o zdanie nieśmiałych członków zespołu. Wtedy mają oni szansę na swobodną wypowiedź i dodanie wartości do wspólnej pracy.





Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



- Zarządzanie konfliktami

Każdy członek zespołu wnosi unikalny wkład i dostarcza wartość. Jednak bez aktywnego słuchania siebie nawzajem, cała praca byłaby bez znaczenia. Każda osoba ma coś wartościowego do powiedzenia i ważne jest, aby o tym pamiętać. Nie wszyscy są pewni siebie i otwarcie mówią o swoich uwagach, dlatego świetnym rozwiązaniem jest pytanie o zdanie nieśmiałych członków zespołu. Wtedy mają oni szansę na swobodną wypowiedź i dodanie wartości do wspólnej pracy.

- Komunikacja

Dobra komunikacja sprzyja sprawnej i przyjemnej pracy. Nie zawsze potrafimy dobrze wyrazić to, co czujemy i myślimy. Warto rozwijać i doskonalić umiejętność komunikacji, ponieważ to właśnie ta umiejętność sprawia, że lepiej radzimy sobie w codziennych sytuacjach interpersonalnych.

12.5. Role zespołowe



Nasze zadania w pracy zespołowej mogą być różne. Na tym właśnie polega dobra praca zespołowa – uzupełniamy się nawzajem i możemy osiągnąć więcej jako grupa. Każda z poniższych ról jest bardzo ważna i cenna.

Kierownik

- Załatwia sprawy
- Ma jasne pojęcie o pożądanym kierunku

Realizator

- Załatwia sprawy
- Zamienia gadanie w działanie



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Wykonawca

- Koncentruje się na wykonywaniu zadań

Współkoordynator

- Zarządza dynamiką grupy

Pracownik zespołu

- Pomaga zespołowi w efektywnej pracy
- Wspiera relacje osobiste

Badacz

- Gromadzi zewnętrzne zasoby i informacje

Kreator

- Generuje pomysły i kreatywne rozwiązania

Oceniający

- Potrafi krytycznie oceniać pomysły
- Podejmuje decyzje

Specjalista

- Wnosi do grupy wiedzę ekspercką

12.6. Jak nauczyć się pracy w zespole?



Umiejętności niezbędnych do efektywnej pracy zespołowej najłatwiej nauczyć się poprzez praktykę. Nie jest to łatwe zadanie, ale z pewnością przyniesie wiele korzyści po opanowaniu podstawowych zasad pracy zespołowej. Warto brać udział w warsztatach i zajęciach, które pomogą doskonalić umiejętności potrzebne do pracy w zespole. Warto przyjść na takie zajęcia i przełamać się, by zacząć rozmawiać z zupełnie obcymi ludźmi i wykonywać przygotowane zadania. Pozwala to nie tylko rozwinąć poczucie odpowiedzialności za siebie i grupę, ale także nauczyć się współpracy z osobami, których jeszcze nie znamy.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



Bibliografia

1. <https://www.azquotes.com/>
2. <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
3. <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
4. <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/>
5. <http://clipart-library.com/open-mind-cliparts.html>
6. <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/teamwork>
7. Fraser, Kym et Hvolby, Hans-Henrik. (2010). Le travail d'équipe efficace : la flexibilité fonctionnelle peut-elle être un facteur d'amélioration : une étude de cas australienne. Gestion de la performance des équipes. 16. 74-94.
8. Kempf Taylor, Melissa. (2020). Les styles de personnalité : Pourquoi ils sont importants sur le lieu de travail.
9. <https://www.mindtools.com/pages/article/newlmt2/flexibility-at-work.htm>
10. Varvel, T., Adams, S. G., Pridie, S. J., & Ulloa, B. C., 2004. Team effectiveness and individual personality dimensions. Journal of Management in Engineering, pp. 141-146.
11. <https://work.chron.com/important-open-minded-workplace-6124.html>



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”



PROJEKT „UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE JAKO SPOSÓB NA ROZWÓJ KREATYWNOŚCI NA OBSZARACH WIEJSKICH”

2020-1-FR01-KA204-079841



[www. sitraproject.eu](http://www.sitraproject.eu)