

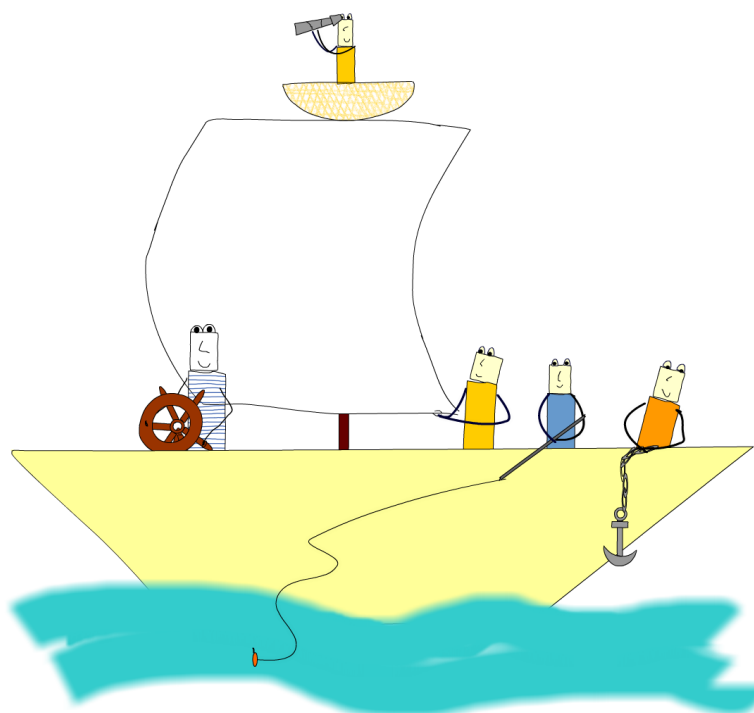
**Nieustannie rozwijamy się,
by móc rozwijać innych...**



***„Budowanie efektywnego
zespołu”***

NOKIA

Kraków, 26 - 27 kwietnia 2017r.



Spis treści

Cele szkolenia	2
Kim jestem?	3
A jeśli symptomy nie przechodzą?	4
Poszukiwanie przyczyny źródłowej	5
Kim chcę być? Jaka jest moja rola?	6
Pozytywne wywieranie wpływu	7
5 dysfunkcji pracy zespołowej – Patric Lencioni	8
Kręgi wpływu	10
Trzy kategorie problemów	11
Metoda 5W1H – kiedy problem jest w naszej strefie wpływu...aby go zdefiniować	12
Wybór postawy	13
Dobrze wiedzieć, że mamy wybór	15
Uwaga! Uwaga! Z cyklu odkrywcze	16
Teorie motywacji	17
Dlaczego to ważne, by skutecznie motywować samego siebie?	18
Jakim człowiekiem się staniesz, gdy będziesz skutecznie motywować samego siebie?	19
Jakich umiejętności potrzebujesz by lepiej motywować samego siebie?	20
Porozmawiaj ze mną, czyli	21
Motywacja 3.0	23
Autonomia? Co to takiego?	24
Sformułowania i działania lidera, wspierające autonomię	25
Mistrzostwo – to pięknie brzmi	26
Działania lidera, wspierające dążenie do mistrzostwa	28
Cel dostarcza „paliwa”	29
Działania lidera, wspierające poczucie celowości	30
Poczucie sensu	31
5 poziomów doceniania	32
Praca w obszarze mojej kontroli / mojego wpływu	33
Dynamika rozwoju konfliktu	34
Blokady, czyli czego unikać	35
Bierz odpowiedzialność za własne uczucia	36
Mów o swoich potrzebach	37
Co najczęściej mówimy?	38
Zaczynaj mając koniec na względzie	39
Pomost do działania	40

Cele szkolenia:

- Poznanie użytecznych narzędzi budowania zespołu samzarządzającego
- Zwiększenie świadomości wpływu na innych bazując na wzajemnym zaufaniu, szacunku i sympatii

Program szkolenia:

- Intro
- Tożsamość zawodowa
- Stefa wpływu
- Skuteczna praca w zespole
- Zespół i lider – oraz pozostałe role w zespole
- Motywacja
- Konflikt
- zakończenie

Jaki ma być dla ciebie rezultat szkolenia abyś uznał, że inwestycja Twojego czasu i energii zwróci się w 200%?



dobry trener

Kim jestem?

Czy wiem czego oczekują ode mnie w pracy?

Jak postrzega mnie mój zespół?

Yyy, naprawdę to moje zadanie?



Ja to miałem zrobić?

Jak ja siebie postrzegam?

Jak postrzega mnie firma?

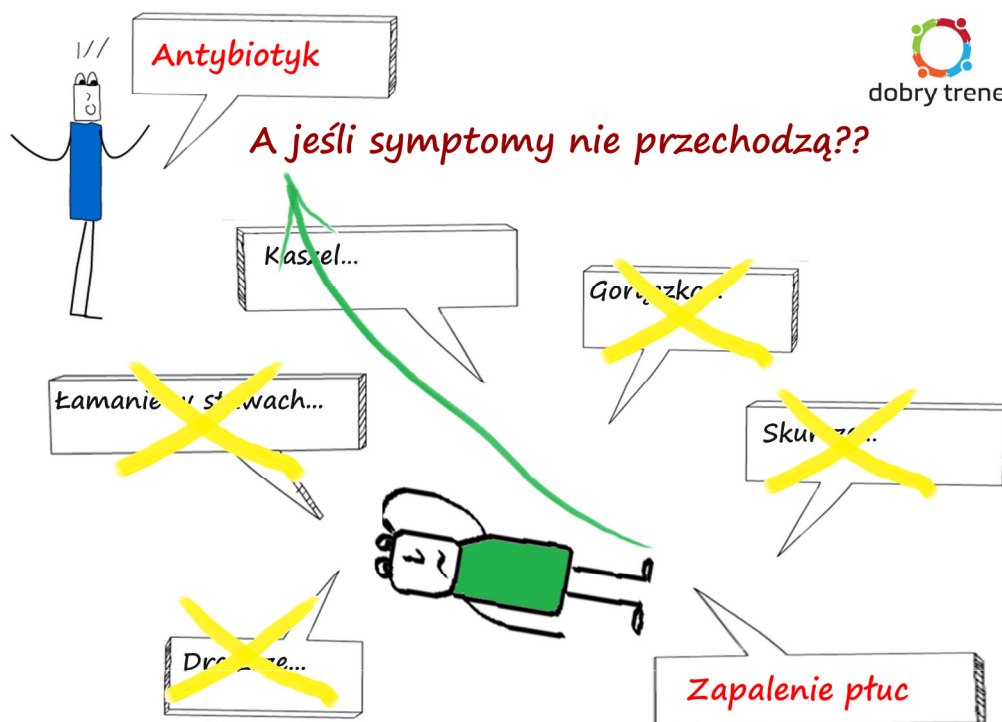
Za co jestem odpowiedzialny?

REFLEKSJA:

- Co myślisz?
- Co czujesz po tym ćwiczeniu?
- Co chcesz zapamiętać?



Co o tym sądzisz ?



Zazwyczaj kiedy widzimy sytuację problematyczną, mamy tendencję do skupiania się tylko na jej objawach.

Działamy szybko i doraźnie, aby zlikwidować wszystkie symptomy, szukając na każdy z nich oddzielnego rozwiązania...a co jeśli one w dłuższej perspektywie nie przynoszą rozwiązań?

Poszukaj przyczyny źródłowej ☺



5 x „dlaczego”

- ② najprostsza i najczęściej stosowana technika
- ② Liczba 5 jest wielkością umowną, rzeczywista liczba stawianych pytań, „dlaczego” będzie zależała od natury danego problemu.

Technika ta polega na:

- ② Zdefiniowaniu problemu,
- ② Zadania pytania, „dlaczego” dla zidentyfikowania przyczyny problemu,
- ② Dalszym zadawaniu pytania, „dlaczego” za do otrzymania odpowiedzi na pytanie ostateczne, czyli dotarcia do przyczyny źródłowej.

Z jakiego powodu warto koncentrować się na przyczynach źródłowych?

"Chcę z wami porozmawiać o bezpieczeństwie pracowników," zaczął nowy prezes potężnego amerykańskiego koncernu Alcoa Paul O'Neill . "Nie jestem pewien, że mnie usłyszaliście," kontynuował prezes. "Moją intencją jest przekształcenie Alcoa w najbezpieczniejszą firmę w Ameryce (...)"

Publiczność była zakłopotana. Takie spotkania przeważnie odbywały się według ustalonego schematu: nowy dyrektor generalny zaczyna od przedstawienia się, a potem obiecuje zwiększyć zyski i zmniejszyć koszty.

O'Neill nie powiedział nic o zyskach. Słowem nie wspomniał o podatkach. Nie było inwestorskiej nowomowy. W dodatku przypomniał wszystkim, gdzie są wyjścia ewakuacyjne na wypadek wybuchu pożaru w budynku, w którym odbywała się impreza.

Kiedy O'Neill przechodził na emeryturę w roku 2000, roczny przychód netto firmy był pięciokrotnie wyższy niż przed jego przyjściem, a kapitalizacja rynkowa wzrosła o 27 mld dolarów. Ktoś, kto zainwestował milion dolarów w Alcoa w dniu, w którym pojawił się tam O'Neill, zarobił drugi milion w dywidendach w czasie, w którym firmą kierował "szalony PREZES hipis", maniak bezpieczeństwa pracy.

Książka Charlesa Duhigga "Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy, i jak to zmienić w życiu i biznesie"

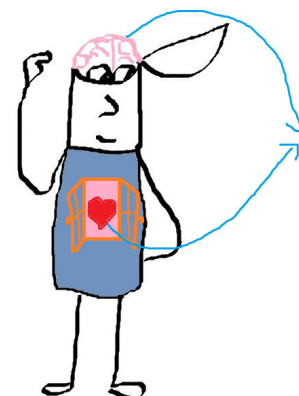
- Gdzie możesz wykorzystać to narzędzie w swojej pracy?
- W jakich sytuacjach zawodowych może być przydatne?

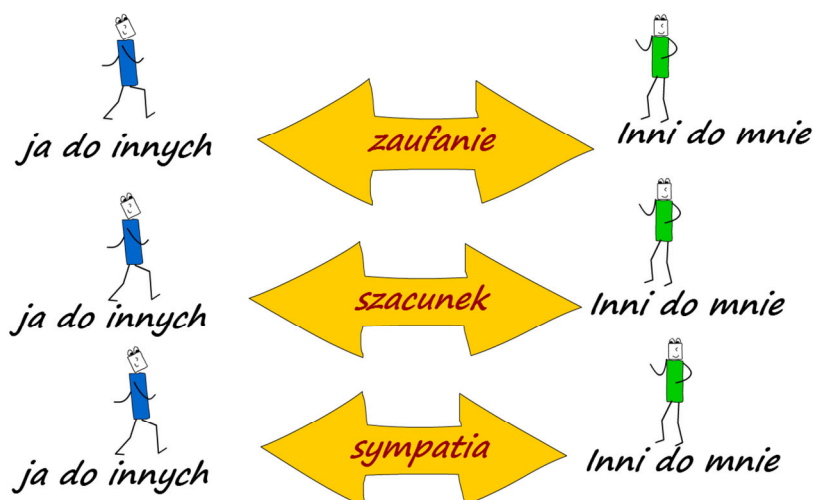
Kim chcę być? Jaka jest moja rola?



Czy każdego dnia w pracy znam i czuję swoją rolę, wobec klientów, organizacji, zespołu...siebie?

- Kim jestem?
- Co kontroluję?
- Na co mam wpływ?
- Za co dopowiadam?
- Pamiętam kim jestem aby zadania wynikające z mojej roli były wykonane.





ZAUFANIE

Tego się nie dostaje – to trzeba dać!

Kiedy ufamy innym? Zwykle wtedy, gdy widzimy, że ludzie są „spójni” – to znaczy, że to co mówią i robią jest odzwierciedleniem tego, jacy są naprawdę.

Jak sprawić by ludzie ufali Tobie? **Bądź spójny!** Troszcz się o innych i dotrzymuj obietnic.



Jak ufać innym? Uwierz, że ludzie działają kierowani pozytywnymi intencjami. Dążą do pozytywnych doświadczeń i nie kierują się myślą „Chcę Cię zranić” tylko „Chcę dla siebie coś dobrego i czasami zdarza mi się zapomnieć o Twoich potrzebach. Dlatego moje decyzje i działania mogą Cię ranić”

*...Wierz, że cokolwiek robią,
robią to z POZYTYWNA
INTENCJĄ**



*Pokaż innym, że im
ufasz – poproś o pomoc
i skorzystaj z niej*



ZAUFANIE

Członkowie zespołów, którym brak jest zaufania...

- Ukrywają przed sobą swoje słabości i błędy
- Niechętnie proszą o pomoc lub zgłaszają konstruktywne uwagi
- Niechętnie oferują pomoc innym, spoza własnego obszaru odpowiedzialności
- Wyciągają pochopne wnioski co do intencji lub zdolności osób, nie starając się niczego wyjaśnić
- Nie uznają i nie korzystają z umiejętności i doświadczeń innych osób
- Tracą czas i energię na opanowanie zachowań
- Są pamiętliwi i chowają urazy
- Nie znoszą spotkań i znajdują powody, by unikać wspólnego spędzania czasu

Członkowie zespołów, w których panuje zaufanie....

- Przyznają się do słabości i błędów
- Proszą o pomoc
- Pozwalają pytać i przyjmują propozycje dotyczące ich obszarów odpowiedzialności
- Stosują zasadę domniemania racji drugiej strony, zanim wyciągną negatywne wnioski
- Podejmują ryzyko proponowania rozwiązań i pomocy
- Doceniają i wykorzystują umiejętności i doświadczenia innych osób
- Poświęcają czas i energię na ważne sprawy, a nie na politykę
- Bez oporów przepraszają i przyjmują przeprosiny
- Chętnie uczestniczą w spotkaniach i poszukują możliwości pracy grupowej

Co mogę zrobić by:

Budować **zaufanie** → inni do mnie
→ ja do innych

→ co pomyślę



Budować **szacunek** → inni do mnie
→ ja do innych

→ co powiem



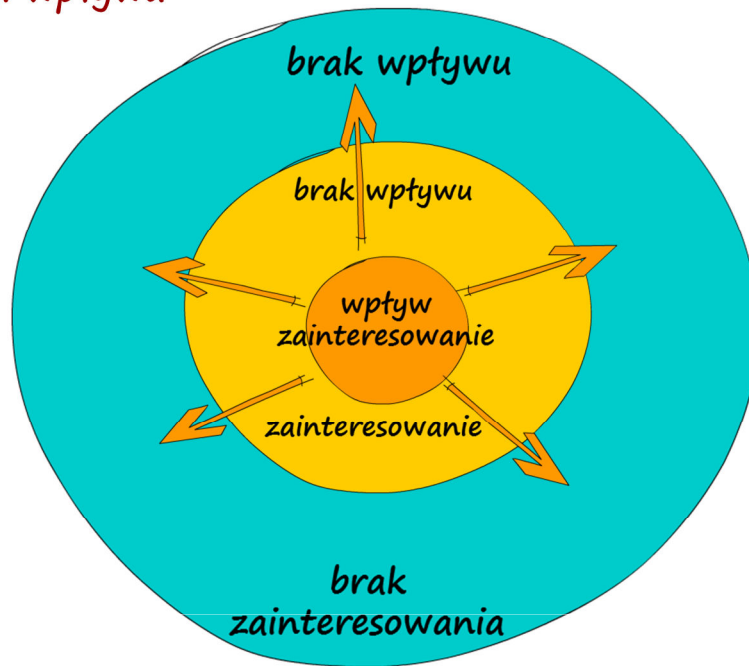
→ co zrobię



Budować **sympatię** → inni do mnie
→ ja do innych

Jak Cię słyszą, tak Cię widzą





Czemu poświęcamy najwięcej czasu i energii?

Każdy z nas ma szerokie pole zainteresowań, pogoda, rozkład jazdy pociągów, refundacja leków. Można oddzielić je od rzeczy, które nas nie interesują: pogoda na Marsie, itp., tworząc KRAĞ ZAINTERESOWANIA.

Kiedy przyjrzymy się sprawom umieszczonym w naszym kole zainteresowań, staje się oczywiste, że nad niektórymi nie mamy żadnej kontroli ani wpływu, a w wypadku innych, możemy coś zrobić. Zakreślając te ostatnie aby je oddzielić, nazwiemy je KREĞIEM WPŁYWU.

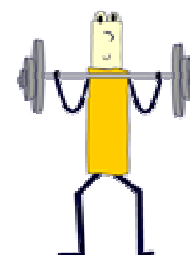
Powstały nam więc 3 obszary:

- Krąg braku zainteresowania
- Krąg zainteresowania
- Krąg wpływu

1. Czego dotyczy dana sytuacja?
2. Kto bierze w niej udział (ja i kto jeszcze?)
3. Co jest trudnego w tej sytuacji?
4. Jakie padają zdania, sformułowania w tej sytuacji?
5. Co bym chciał osiągnąć w tej sytuacji?

Trzy kategorie problemów

1. Podlegające naszej bezpośredniej kontroli – nasze zachowanie
2. Podlegające kontroli pośredniej – zachowanie innych
3. Nie podlegające naszej kontroli – brak możliwości, zdarzenia minione



Oczywiście, nie z każdej maki będzie chleb, nie każdy problem da się rozwiązać. Proaktywność wymaga zrozumienia, że w ogólności mamy do czynienia z 3 rodzajami problemów.

Są problemy, na które mamy bezpośredni wpływ i ich rozwiązanie oznacza nasze osobiste zwycięstwo. Przykładem może być rzucenie palenia albo dążenie do własnej punktualności.

Są też problemy, na które mamy wpływ, ale tylko pośredni. Na przykład zwykły mieszkaniec nie jest w stanie rozwiązać problemu obwodnicy wokół miasta. Ale działając wspólnie z innymi mieszkańcami może zorganizować kampanię na rzecz budowy obwodnicy, zainteresować media i w ten sposób doprowadzić do tego, że obwodnica powstanie.

No i oczywiście są takie problemy, na które nie mamy wpływu – i to też trzeba umieć zaakceptować. Cała sztuka polega na umiejętności rozróżnienia problemów, na które ma się wpływ od tych, na które wpływu się nie ma.

Metoda 5W1H – kiedy problem jest w naszej strefie wpływu...aby go zdefiniować....



Gdzie w swojej pracy mogą zastosować tę metodę?

- 1.
- 2.
- 3.

Definicja proaktywności

- Przejmowanie inicjatywy
- Odpowiedzialność za własne życie
- Zachowanie staje się funkcją decyzji, a nie warunków zewnętrznych
- Jesteśmy z natury proaktywni
- Jeżeli jest inaczej to dlatego, że tak wybieramy



„Odpowiedzialność – zdolność do odpowiedzi –
zdolność do wyboru odpowiedzi”

PROAKTYWNI:

- tworzą własną, wewnętrzną pogodę
- również podlegają wpływom, ale reagują świadomie i wybierają reakcję
- motor działania – przemyślane, uwewnętrznione i wybrane wartości



Jeśli proaktywnie podchodzę do problemów, które są w moim obszarze troski, to koncentruję swoją uwagę na tych, które mogę rozwiązać.

Rozwiązuję je. Odnoszę sukcesy. Widzę, że jestem w tym dobry. Inni też to dostrzegają i powierzają mi coraz to bardziej odpowiedzialne zadania i stanowiska. Mój obszar wpływu zaczyna się poszerzać.

Zamiast narzekać - działam.

Zamiast biernie przyglądać się niedogodnościom tego świata – zmieniam go na lepsze.



REAKTYWNI:

- wpływ natury
- wpływ środowiska społecznego
- życie emocjonalne uzależniają od zachowań innych
- zgoda na to, żeby słabości rządziły ich życiem
- motor działania – uczucia, okoliczności, warunki, środowisko



Co się dzieje, jeśli mamy nastawienie reaktywne?

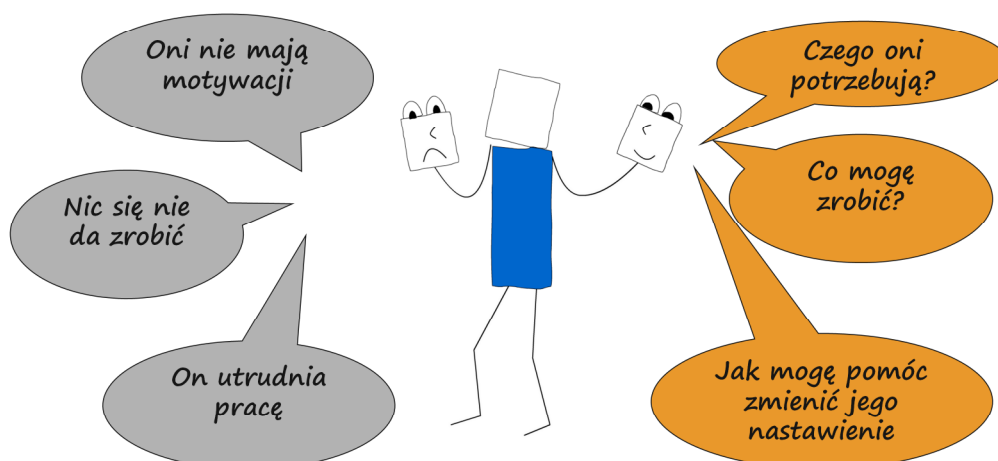
Brak sukcesów w rozwiązywaniu realnych, „moich” problemów powoduje, że zaczynam coraz bardziej interesować się problemami cudzymi, odległymi, na które nie mam wpływu.

Daje to wrażenie odpoczynku od szarżyzny dnia codziennego.

Przejawami takiej postawy jest plotkarstwo, czy nadmierne interesowanie się życiem różnych gwiazd kreowanych przez środki masowego przekazu. W efekcie i tak mały obszar wpływu zaczyna się jeszcze bardziej kurczyć, bo „moim” problemom poświęcam za mało czasu.

Pojawia się równia pochyła i zaczyna się staczanie w dół.





Często nie dokonujemy wyborów, bo działamy automatycznie. Mało kto z nas zastanawia się:

Wstanę prawą nogą z łóżka czy lewą?

Uśmiechnę się do swojego odbicia w lustrze czy nie?

Powiem Mietkowi co o nim myślę, czy dzisiaj będę dla niego miły?

Pochwalę Zenobię czy uznam, że wykonanie zadania to norma, nie będę się przy tym zatrzymywał.

Są sytuacje, gdzie lepiej działać automatycznie (czerwone światło oznacza stop i lepiej się nie zastanawiaj).

Ale w przypadku ludzi, lepiej zwiększyć świadomość swoich działań.

Mniej automatycznych zachowań, więcej świadomych wyborów.

Co możesz zrobić by częściej zastanawiać się i dokonywać wyborów?

Zadawać sobie pytania, które będą prowadziły Cię pozytywną drogą?

▪ W jakim zespole łatwiej o dobrą współpracę

- Tam gdzie atmosfera jest przyjazna



- Czy tam gdzie ludzie patrzą na siebie wilkiem?



Więc najpierw zadбайmy o przyjazne rzeczy.

Należą do nich:

- Wspólne rytuały
- Mniej marudzenia, więcej dostrzegania pozytywów
- Docenianie
- Uważne słuchanie
- Szczerość – ale we właściwym momencie i we właściwy sposób (jeśli za 5 minut mam ważne wystąpienie przed zarządem, nie mów mi że sprawiłam ci przykrość zwracając uwagę w kuchni, przy innych, że mi zjadłeś kanapkę)
- Wiedza na tematy osobiste
- Niesienie pomocy

Co wprowadza dobrą atmosferę w Twoim zespole?

- 1.
- 2.
- 3.

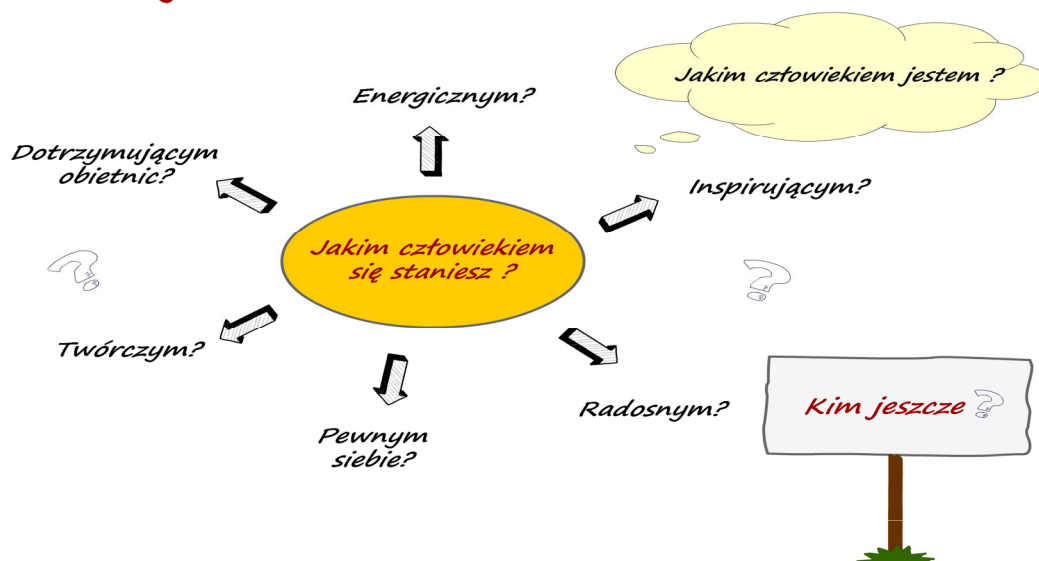
Dlaczego to ważne, by skutecznie motywować samego siebie?



Mistrzostwo to sposób myślenia – wymaga, aby człowiek myślał o swoich zdolnościach nie jak o czymś skończonym, ale jak o czymś, co da się w nieskończoność ulepszać. Mistrzostwo to ból – wymaga wysiłku, determinacji i treningu. Mistrzostwo to asymptota – nie da się go osiągnąć w pełni, rodzi to frustrację i jednocześnie **pobudza do działania**.



Jakim człowiekiem się staniesz, gdy
będziesz skutecznie motywować
samego siebie?



Kto inny zyska na tym, że będziesz
lepiej motywować samego siebie?

Kto inny zyska na tym, że będziesz lepiej motywować
samego siebie?

- Klienci?
- Ludzie z Twojego zespołu?
- Inni współpracownicy?
- Przełożony?
- Rodzina?
- Przyjaciele?

- Kto jeszcze zyska?



Jakich umiejętności potrzebujesz by lepiej motywować samego siebie??

- Potrzebujesz nauczyć się korzystać z określonych technik?
- Potrzebujesz nauczyć się rozmawiać o swoich osiągnięciach?
- Potrzebujesz nauczyć się regularnie rozmawiać z innymi na temat sukcesów i planów na przyszłość?
- Potrzebujesz nauczyć się lepiej stawiać cele, by miały dla ciebie wartość motywującą?

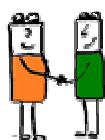
- Jakie inne umiejętności ci się przydadzą?

Jakie inne umiejętności ci się przydadzą?

Jakie zachowania są przydatne, by lepiej motywować samego siebie:

- Jakby mi pomogło codziennie rozpoczynanie dnia od zaplanowania – wypisania zadań i kończenie – wykreśleniem zrealizowanych?
- Co by się stało, gdybym raz w tygodniu rozmawiał z ludźmi na temat moich i ich osiągnięć?
- Jak bardzo pomocne byłoby, codzienne uświadamianie sobie, że owszem, jest wiele trudności, ale jestem doświadczoną osobą i z tyloma rzeczami już sobie poradziłem, że z kolejnymi też dam radę?
- Jak pomogłoby samodzielne docenianie tego co osiągnąłem?
- Jak pomoże mi ucinanie cudzego narzekania?
- Jakie codzienne nawyki będą dodawały mi energii?
- Jak pomocne będzie troszkę lepsze odżywianie i odrobina wysiłku fizycznego?
- Jakie inne zachowania mogą być pomocne?

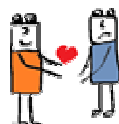
3 siostry



Docenianie



Świętowanie



Zachęta

Porozmawiaj ze mną, czyli:



- Rozmawiaj ze mną, tak po prostu
 - ⇒ Codzienne, zwykłe miłe słowa
 - ⇒ Nie dopuszczaj do narzekania, to wcale nie działa „oczyszczająco”, a tylko obniża nastrój
- Stawiaj zadania, w sposób motywujący
 - ⇒ Pytaj mnie o zdanie, jak ja to widzę
 - ⇒ W miarę możliwości, dawaj mi szansę wyboru drogi i czasu realizacji
 - ⇒ Przypominaj, dlaczego to zadanie jest ważne
- Udzielanie informacji zwrotnej – na bieżąco
 - ⇒ Gdy zrobię coś dobrze – bym wiedział, że widzisz i doceniasz
 - ⇒ Gdy popełnię błąd – bym wiedział jak naprawić
- Rozmowa rozwojowa
 - ⇒ W dialogu – więcej mnie pytaj, mniej wydawaj polecenia
 - ⇒ Ustalaj konkrety – bym na pewno wiedział co mam zrobić
 - ⇒ Sprawdzaj, czy wiem dlaczego to ważne

Budujemy kontakt przez rozmowę, wspólne działanie.

W ramach codzienności, sprawiaj, by Twoi ludzie czuli się dla Ciebie ważni.

Aby zachęcić innych do pracy lub zasugerować zmiany warto zamienić słowa „musisz” i „powinieneś” na „pomyśl o”. Sformułowanie musisz/powinieneś odbiera autonomię. „Pomyśl o” sugeruje inne rozwiązanie, nie narusza autonomii, daje przestrzeń do wprowadzania zmian i otwartej komunikacji.

Jeśli sam/a masz zły humor, to... może lepiej zostaw go na zewnątrz?

Nie przenoś na Twoich ludzi.

Jeśli masz zły humor, wyjdź z siebie i stań obok. A potem pomyśl – czy Ty byś chciał, by przełożony przenosił swój zły humor na Ciebie?

Czy uważasz, że przenoszenie złego humoru na innych jest objawem szacunku?

Co może szybko poprawić Ci humor? DOCENIANIE.

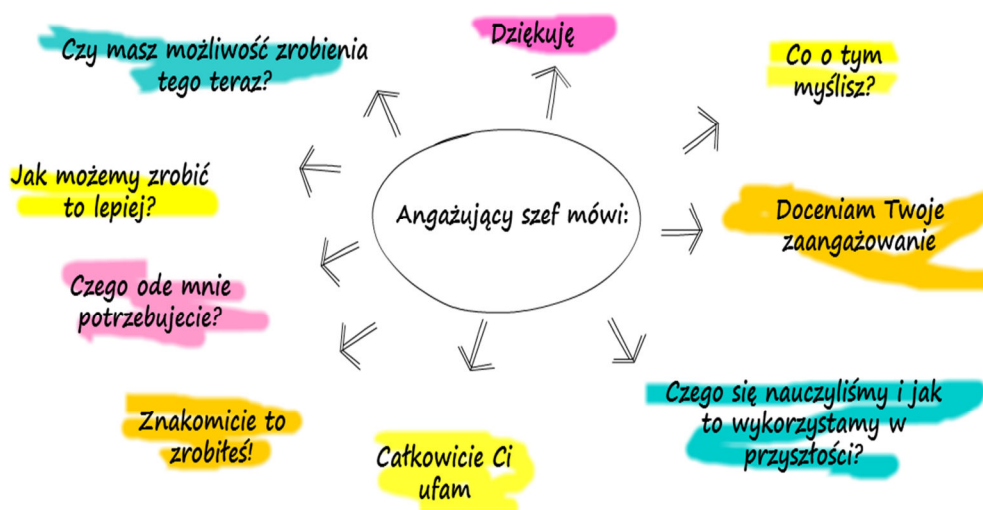
Docień siebie – w czym jesteś dzielny/dzielna. Pomyśl co ludzie dobrze zrobili, dlaczego możesz ich cenić.

Zjedz coś dobrego. Jakoś łatwiej mieć dobry humor, gdy się jest najedzonym...

Gdy Twój mózg jest zasilony paliwem (glukozą), łatwiej sobie radzi z przeciwnościami.

Uwaga, czekolada podnosi poziom cukru szybko, ale niestety równie szybko ten poziom spada. Więc lepiej zjedz co pozwoli zachować dobry poziom glukozy dłużej (owoce – świeże lub suszone, sycący posiłek)

Powodzenia, w dobrym humorze ☺



Jakie jeszcze inne słowa mogą się pojawić?

Jakich unikać?

Cztery problemy z docenianiem

Problem I

- Nie codziennie osiągamy wybitne sukcesy. A wielu osobom wydaje się, że tylko takie zasługują na docenienie



Problem II

- Codzienne dotrzymywanie terminów, wykonywanie zadań zgodnie z oczekiwaniami, wymaga całkiem sporego wysiłku. Tymczasem wiele osób uznaje normę za coś tak oczywistego, że nie trzeba tego docenić

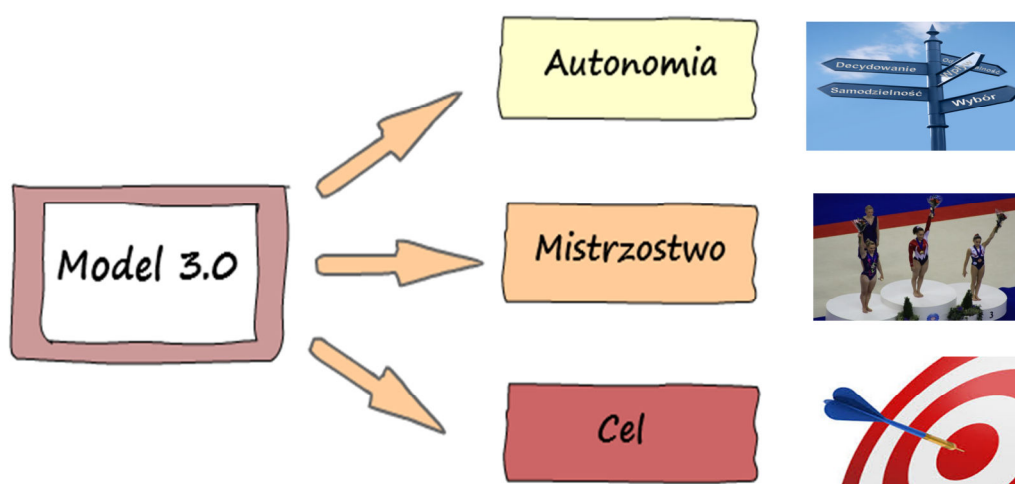
Problem III

- Jednak gdy pojawia się trudność, błąd, niedociągnięcie, zostaje natychmiast zauważone. Ale nie zawsze wypowiedziane!

Problem IV

- Gdy nieporozumienia, błędy się powtarzają, emocje także rosną. I wtedy.... BUUMM, przy kropli, która przelewa czarę goryczy, następuje wybuch.





Model motywacji zwany 3.0 lub inaczej DRIVE został stworzony i opracowany przez D. Pink'a.

Autor doszedł do wniosku, że metody które w dużej mierze opierają się na zasadzie „kija i marchewki”, nie mają już wyrazu w skutecznym motywowaniu.

Na czym miałby polegać nowy model motywacji?

Na wspieraniu motywacji, która płynie z wnętrza każdego człowieka i stanowi jeden z jego naturalnych przymiotów.

W centrum Motywacji 3.0 znajduje się dążenie do celu i pragnienie każdego człowieka do odnoszenia sukcesów.

Teoria motywacji wewnętrznej

Podstawy teorii motywacji wewnętrznej opierają się na założeniu, że nie jest ważne, w jakim stopniu zmotywowany jest pracownik, ale skąd jego motywacja pochodzi. Jak wzmocnić w człowieku motywację wewnętrzną i tym samym sprawić, że będzie bardziej identyfikował się z podejmowanymi zadaniami?

Oto trzy czynniki, które stanowią motor napędzający motywację wewnętrzną:

1. Poczucie autonomii – każdy chce wiedzieć, że sam ma możliwość decydowania o tym, co i w jaki sposób robi. Czuąc, że sam podejmuje jakieś działanie i że realizuje tym samym określony cel, wyrabia w sobie świadomość, że jest ważny i ma wpływ na to, co będzie robił.

2. Mistrzostwo (Poczucie kompetencji) – każdy pracownik chce czuć się mistrzem we własnej dziedzinie – zdobywa kompetencje, rozwija w niej swoje umiejętności, podejmuje nowe zadania i chce realizować nowe projekty, żeby udowodnić, że jest dobry w tym, co robi. Jeśli kompetencje są doceniane, rozwija się automotywacja, która zaczyna napędzać go do dalszych działań.

3. Poczucie celowości – cel, który pracownik ma osiągnąć podczas realizacji zadania musi być istotny oraz przydatny. Pracownik również powinien czuć się z nim zidentyfikowany – cel powinien być pewnego rodzaju odpowiedzią na potrzeby pracownika i/lub całego zespołu. Chętne podejmowanie działań wynika bowiem z faktu uznawania danego celu za istotny.

Autonomia *Co to takiego?*

★ Rodzimy się ciekawi świata – aktywni i zaangażowani

❓ Znasz jakieś małe dziecko, które nie jest aktywne i zaangażowane?

★ A potem... ech

Autonomia oznacza, że działasz mając wybór

Autonomiczna motywacja powoduje, że działasz ze świadomością woli i wyboru

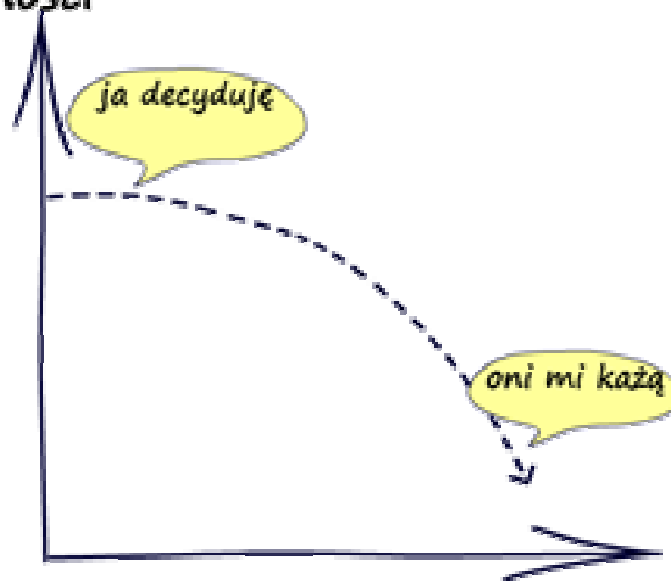
WYBÓR

DECYDOWANIE

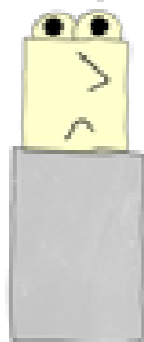
SAMODZIELNOŚĆ

Autonomia silnie koreluje z odpowiedzialnością...

poczucie odpowiedzialności



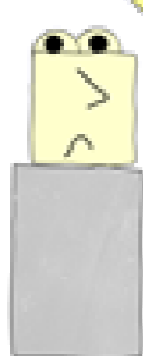
Dlaczego to nie zrobiłeś?



Zrobiłem jak mi kazales

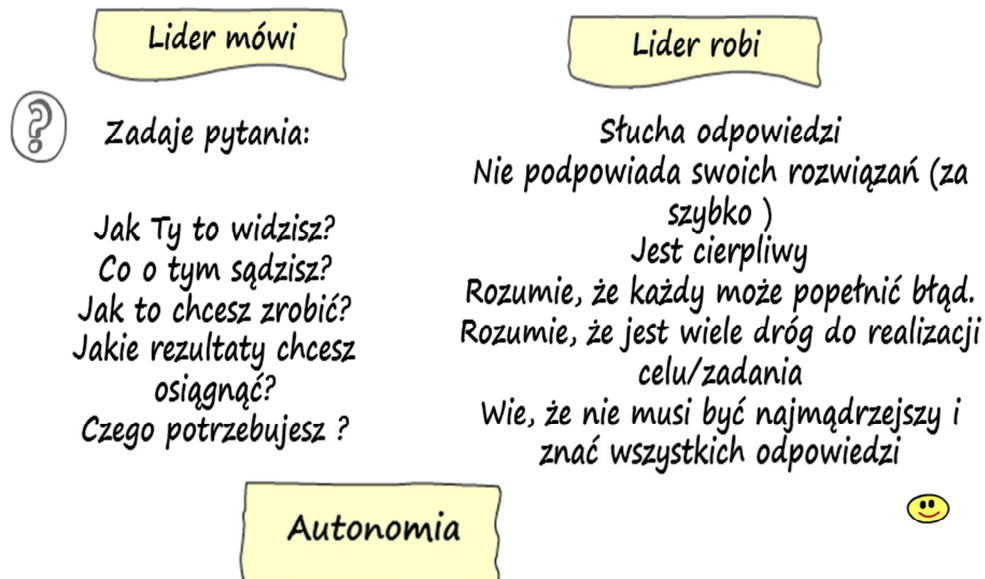


Ale przecież to jest źle!



Zrobiłem dokładnie według instrukcji





Danie autonomii to danie przestrzeni.

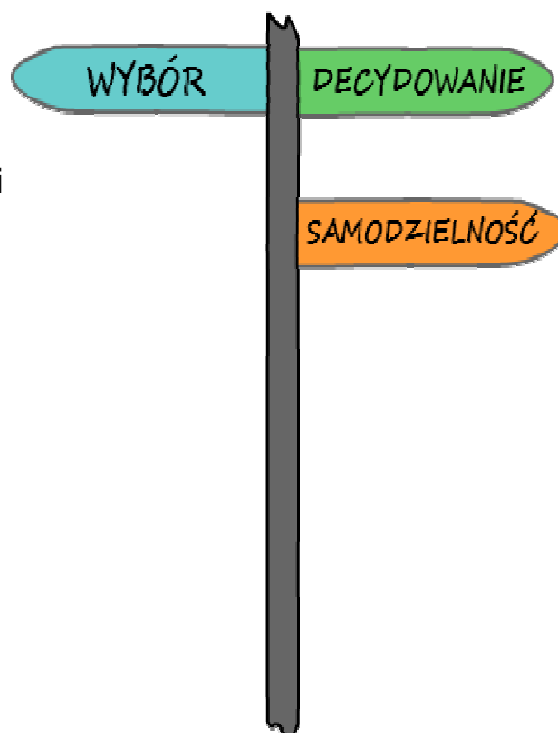
Czy w pracy liczy się moje zdanie..

To właśnie jeden ze wskaźników AUTONOMII

Ludziom potrzebna jest autonomia w czterech wymiarach:

- Zadań – tego, co robią
- Czasu – kiedy to robią
- Zespołu – z kim to robią
- Techniki – jak to robią

Różne osoby mogą cenić inne aspekty autonomii



Mistrzostwo – to pięknie brzmi...



dobry trener

Mistrzostwo to pragnienie by być coraz lepszym,
w czymś co ma znaczenie

W dążeniu do mistrzostwa istnieją trzy elementy:

1. Mistrzostwo to sposób myślenia:

Są ludzie, którzy traktują swoją inteligencję niczym byt stały
– bez względu na to co zrobią nie staną się mądrzejsi
Są ludzie, którzy uważają, że inteligencja przyrasta – więc
gdy pracują nad rozwojem, stają się mądrzejsi
Tylko ten drugi sposób myślenia prowadzi do mistrzostwa



2. Ciężka praca – ale i w tym wysiłku dostrzegany jest sens

3. To także świadomość, że poprzeczka zawsze będzie wyżej –
nie
o to chodzi by złapać króliczka, ale by gonić go

Wiemy, że to mistrzostwo brzmi górnolotnie.

Ale cóż na to poradzimy.

Dążenie do bycia coraz lepszym jest właśnie działaniem na poziomie mistrzostwa.

A jak Ty traktujesz inteligencję swoją i innych pracowników?

Gdyby zastosować porównanie do cech fizycznych – uważasz, że jest niczym wzrost – nawet jeśli bardzo chcesz, nie będziesz wyższy ☹

Czy też uważasz, że inteligencja raczej jest jak mięśnie – jeśli chcesz je wyrzeźbić, zacznij ćwiczyć?

Spójrz na siebie czy nie dążysz do tego, żeby rozwijać się ?

Zwiększać swoje możliwości?

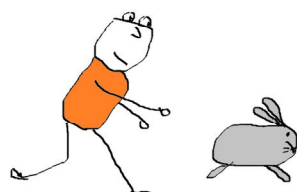
Być ciągle czymś zaciekawionym?

To właśnie jest nieustanny rozwój

Nie o to chodzi by złapać
króliczka, ale by gonić go



W każdym razie nie tylko



Oczywiście, mamy osiągać wyniki

I to cały czas lepsze

Ale chodzi też o **RADOŚĆ Z PROCESU**

Czerpanie satysfakcji z samego działania i
chęć doskonalenia procesu, by osiągać coraz
lepsze wyniki

W takim momencie sukces wzmacnia
motywację

Ale brak wygranej (np. zmiana priorytetów)
nie osłabia motywacji

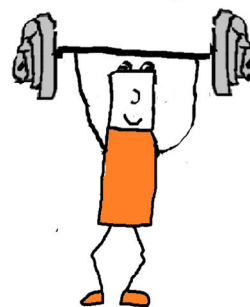
Nawet jeśli uznasz, że cel jest najważniejszy, to sam moment osiągnięcia celu jest... momentem.

Bez wątpienia cieszy.

Ale krótko.

Dlatego tak ważne by czerpać też satysfakcję ze sposobu osiągnięcia celu, z drogi którą trzeba przejść.

Działania lidera, wspierające dążenie do mistrzostwa:



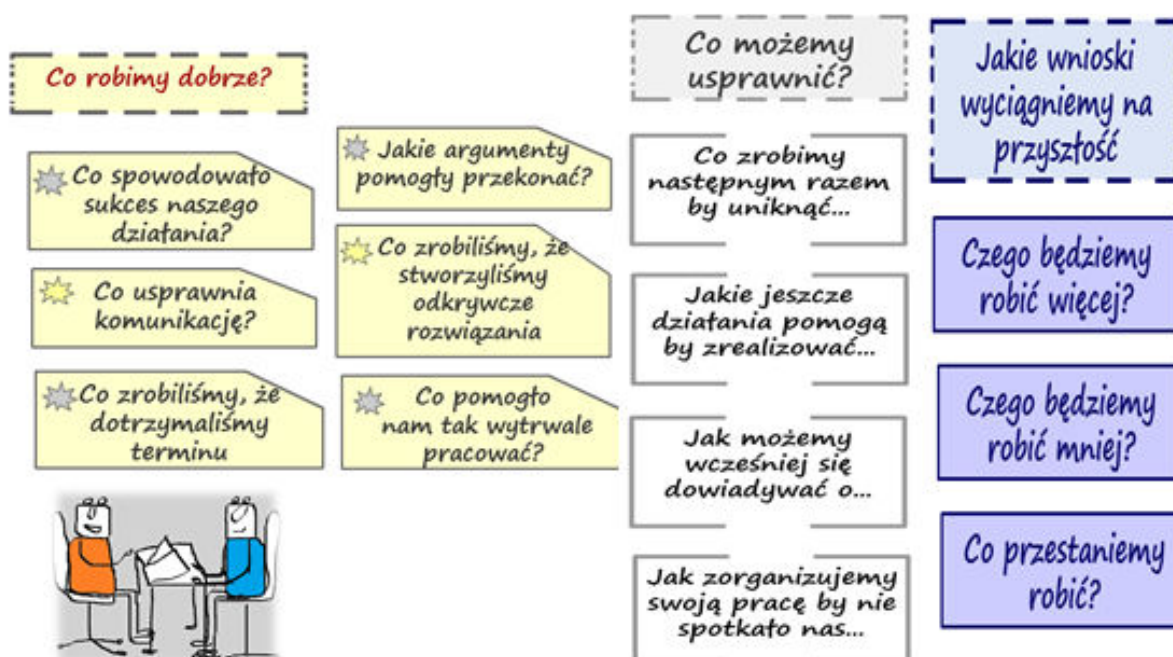
- ★ Sam dąży do mistrzostwa
- ★ Pokazuje SENS rozwoju
- ★ Traktuje rozwój w kategoriach użyteczności – *dzięki temu będziesz potrafił poradzić sobie z kolejnymi wyzwaniami (a nie dzięki temu zdasz egzamin)*
- ★ Pokazuje ludziom, że rozwijają się dlatego, *że są dobrzy i potrafią się rozwijać* (a nie, że są niedouczeni i dlatego muszą zapoznać się z kolejną procedurą)

Kiedy ostatnio rozmawiałeś z ludźmi o postępach, jakie zrobili?

W jaki sposób doceniasz ich ciężką pracę?

W jaki sposób zachęcasz ich do rozwoju – każąc uzupełniać luki w wiedzy, czy podkreślając, że będą coraz lepsi, gdy będą mieć kolejne umiejętności?

Wzmacnianie mistrzostwa:



✧ I nie chodzi wyjątkowo o cele SMART

✧ Chodzi o CELOWOŚĆ działania

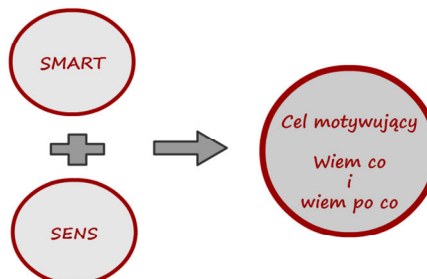
✧ Odpowiedź na pytanie - jaki jest cel naszego działania?

✧ Jak nasze działanie może wpłynąć na innych

✧ Maksymalizacja zysków jest szalenie ważna

✧ Ale nie jest jedyną wartością

✧ Chodzi o to by maksymalizacja sensowności była równie ważna



W firmach gdzie ludzie, opowiadając o swojej firmie częściej używają zaimka MY – dzieje się lepiej, niż wtedy gdy mówią o swojej organizacji, korzystając częściej z zaimka ONI.

W obecnym świecie, przy pogoni za zyskiem wzrasta ilość wolontariuszy, ludzi należących do spółdzielni.

Okazuje się, że jeśli nie można znaleźć celowości, sensu w swojej pracy, będziemy szukać tego poza pracą.

Działania lidera, wspierające poczucie celowości:

-  Jedną z rzeczy, na którą cierpią ludzie XXI wieku, to brak poczucia sensu
-  Jak działania waszego zespołu przekładają się na WIĘKSZY SENS?
-  Jak możesz ludziom przekazać ten SENS?
-  Gdzie jeszcze możecie znaleźć SENS waszego działania?



To co ci przekazujemy to wyniki badań nad motywacją.

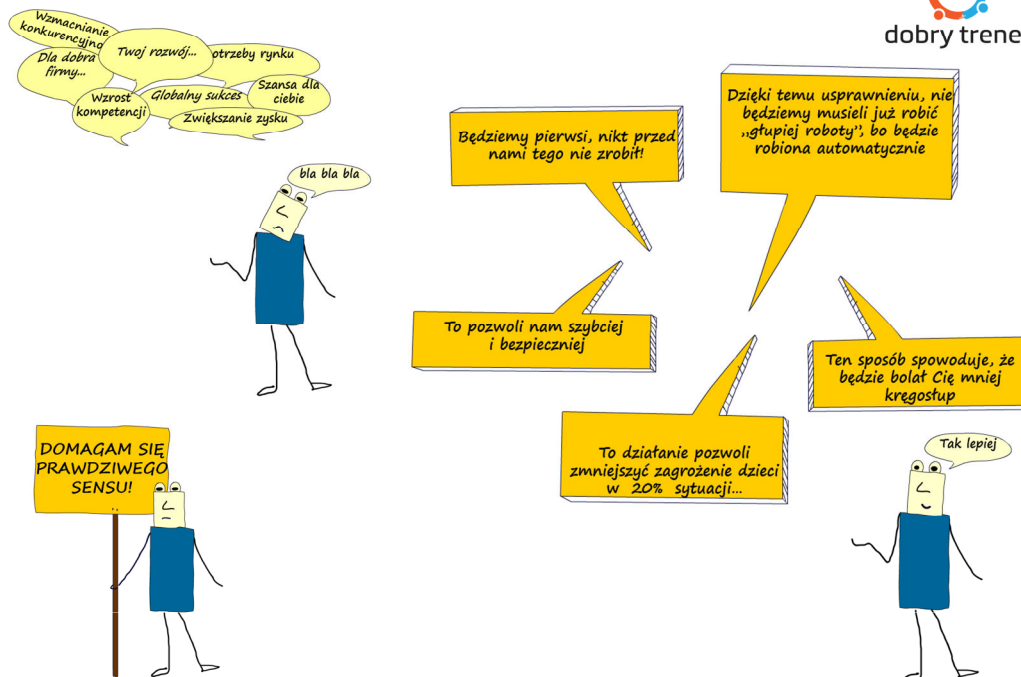
Motywacją, tak niezbędną w dzisiejszej rzeczywistości, gdzie –według badań – nawet w Stanach Zjednoczonych 50% pracowników nie jest zaangażowanych w swoją pracę, a 20% jest mocno zdystansowanych.

Na wiele elementów w organizacji nie masz wpływu.

Być może nie masz wpływu jak cała organizacja podejdzie do tematu celowości.

Ale masz wpływ jak TY ze swoim zespołem podejdziecie do tego tematu

Poczucie sensu

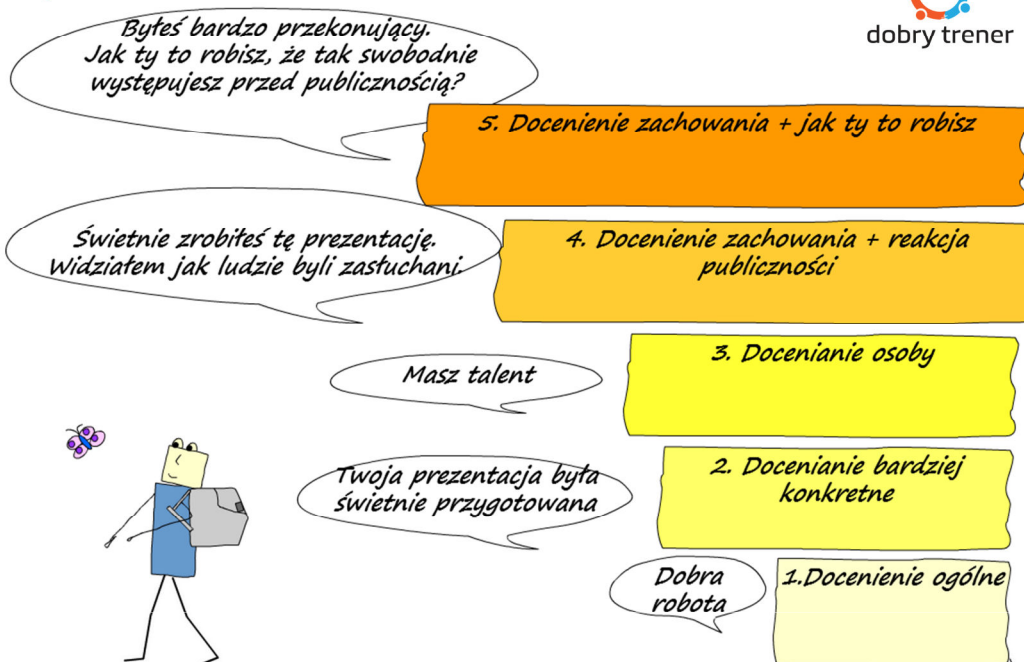


Autonomia pobudza zaangażowanie, które w połączeniu z ciężką pracą może prowadzić do mistrzostwa. Kluczem do jego osiągnięcia jest pragnienie do bycia coraz lepszym w czymś, co **ma znaczenie**.

Co i po co?



5 poziomów doceniania



I poziom jest najbardziej ogólny, za to zwykle... najmniej wartościowy.

Takie poklepanie po ramieniu, zdawkowe – *Jesteś profesjonalistą.*

Zła wiadomość: NIE DZIAŁA.

Ludzie myślą – oho, albo był na szkoleniu, albo czegoś chce.

Czasem więcej – czekają kiedy ich „opierniczysz”, bo zwykle po słowach „dobrze to zrobiłeś”, pada słowo „ale...”

II poziom wymaga większego wysiłku. Żeby **pochwalić konkretne działanie, trzeba je zauważyć. Jeśli zostanie podkreślone faktem** – *Dobra prezentacja, pokazałeś najważniejsze dane, mówiłeś przekonująco...* - może zostać pozytywnie odebrana.

Możesz zrobić to jednak lepiej:

III poziom to – jak już wiesz, docenienie osoby. **Jej talentów, wiedzy. Jeśli skupimy się na szczegółach, konkretach**, naprawdę zauważymy mocne strony, opiszemy je, odbiorca może naprawdę dobrze się poczuć ☺

IV poziom – nie tylko docenienie człowieka, ale jeszcze efektu jaki uzyskał

To podkreśla SENS działania – zrobiłeś coś dobrze i inni są zachwyceni. Czasem nie doceniamy, nie zauważamy swojego dobrego wpływu na innych. A gdy już taki jest – możemy być dumni, więc warto o tym mówić

V poziom – z jednej strony najłatwiejszy, z drugiej – najtrudniejszy. Dlaczego najtrudniejszy? Ponieważ większość z nas lubi... mówić. I mamy ochotę mówić i mówić. A tutaj trzeba zadać pytanie i.... słuchać.

Dlaczego najłatwiejszy? Bo gdy już zadasz pytanie, możesz się... zasłuchać ☺. I być naprawdę pod wrażeniem i entuzjazmu, i profesjonalizmu rozmówcy.

Nie musisz za to sam nic... wymyślać, opowiadać. Możesz się za to cieszyć...

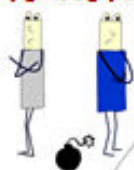


„Jeżeli naprawdę chcę poprawić sytuację pracuję nad tym, nad czym mam kontrolę – nad sobą”

- nie zmieniam żony, syna, teścia, szefa, współpracownika ...
- nie zawieszam się na okolicznościach zewnętrznych 
- staram się być dobrym partnerem, ojcem, pracownikiem 
- staram się lepiej słuchać, współpracować, szanować
- noszę w sobie swoją własną, niezależną od okoliczności zewnętrzną pogodę 



Koło konfliktu



Dynamika rozwoju konfliktu



A: Nie przygotowałeś mi dokumentów na czas! Miałeś mi je oddać dzisiaj!

B: Nie zdążyłem, miałem jeszcze inne rzeczy do zrobienia. Jutro ci to oddam

A: Ja potrzebuję tego na dzisiaj!

B: Ale oddam Ci to dopiero jutro

A: To już kolejny raz jak się spóźniasz z robotą. Nie tylko nie oddajesz dokumentów na czas, ale też spóźniasz się na spotkania, nie przychodzisz na zebrania zespołu. Wszyscy muszą na Ciebie czekać

B: Słuchaj, o co Ci chodzi. Sam się wczoraj spóźniłeś. Sam jesteś spóźnialski

A: Jesteś nieobowiązkowy, lekceważysz pracę i ludzi z którymi współpracujesz. Nigdy nie można na Ciebie liczyć

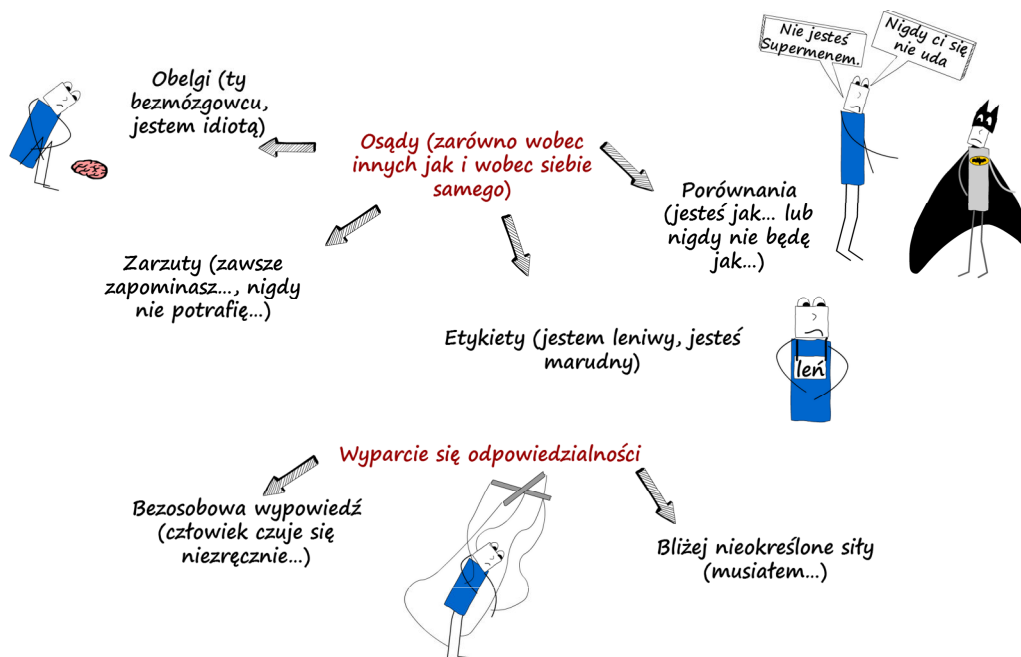
B: A Ty wszystkiego się czepiasz. Wprowadzasz nerwową atmosferę, tam gdzie można było w spokoju różne rzeczy pozatalwiać, Ty wprowadzasz totalną panikę.

Trzask, trzask.

Nie, na szczęście nie były to dogłosy walki, ale trzaśnięcie drzwiami, kiedy jedna ze stron postanowiła opuścić pomieszczenie.

Jak można było uniknąć rozwoju tego konfliktu?

Blokady, czyli czego unikać



Cokolwiek trująca dieta, którą serwujemy sobie sami nieustannie.

Porównując się z innymi, możesz stać się próżny lub zgorzkniały, zawsze bowiem znajdziesz gorszych i lepszych od siebie.

Desiderata z Baltimore

Patrzmy na zdjęcia pięknych kobiet w gazecie i mimo, że pamiętamy iż nie są prawdziwe (potęga Photoshopa), to i tak się porównujemy i czujemy kiepsko, bo nigdy tak nie będziemy wyglądać.

Przylep komuś etykietę, a będziesz odnosił się do niego zgodnie z tym jako go określiłeś (samospelniająca się przepowiednia)

Podejrzewam, że jesteś świadom(a) siły osądów. Ale czy również zdajesz sobie sprawę jakimi blokadami są wypowiedzi bezosobowe i posługiwanie się bliżej nieokreślonymi siłami?

Musiałem to zrobić bo takie są procedury....

Tak zawsze w naszym zespole było robione...

Kazano mi wykonać to w ten sposób

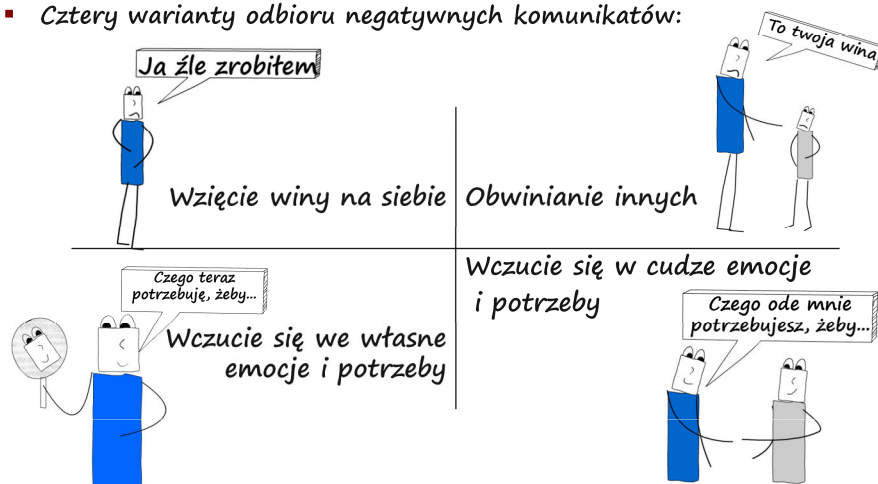
Rodzaje wyparcia się odpowiedzialności:

- działanie bezosobowych sił (*nie zgodziłam się, bo nie mogłam*)
- diagnoza psychologiczna, nasz stan (*krzyczę bo jestem nerwowa*)
- cudze działanie (*mam do niego żal, bo mnie okłamał*)
- nacisk grupy (*wszyscy w mojej pracy się spóźniają*)
- przepisy, regulaminy, procedury (*za niezrealizowanie zadania muszę obniżyć ci premię, bo tak nakazuje nasz regulamin*)
- role, wynikające ze podziału – wiek, płeć, stanowisko (*nie mogę powiedzieć wprost, bo jestem ich szefem*)
- niepohamowane impulsy (*nie mogłam się oprzeć chęci zakupienia tych butów*)

Porozumienie bez przemocy Marshall B. Rosenberg

Bierz odpowiedzialność za własne uczucia

- To co robią, mówią inni może wzbudzać nasze uczucia, ale nie jest ich przyczyną
- Nasze uczucia zależą od tego JAK ODNIESIEMY SIĘ do cudzych działań, słów
- Cztery warianty odbioru negatywnych komunikatów:



Obwinianie: Rozczarowałeś mnie, bo nie pojechałeś ze mną na narty

Wzięcie odpowiedzialności za uczucia na siebie: Byłem rozczarowany, kiedy nie pojechałeś ze mną na narty, ponieważ bardzo chciałam spędzić z Tobą czas.

Wzięcie winy na siebie: To moja wina, byłem niesprawiedliwy

Wczucie się w cudze emocje i potrzeby: Przykro ci, że nie powiedziałem jak ważna jest twoja praca. Chcesz być doceniony.

Kilka sprytnych sztuczek, które stosujemy, by nie wziąć na siebie odpowiedzialności:

1. Zdanie z podmiotem domyślnym: *Denerwują mnie decyzje podejmowane za moimi plecami*
2. Składanie własnych uczuć na karb okoliczności zewnętrznych: *Strasznie mnie irytujesz*
3. Upatrywanie źródła uczuć wyłącznie w cudzym postępowaniu, nie biorąc pod uwagę własnych zachowań: *Tak mi przykro, że nie chcesz ze mną rozmawiać*
4. Posługiwanie się sformułowaniami *Cierpię, czuję* ponieważ *ktoś coś zrobił* – *Czuję do Ciebie żal, ponieważ zapomniałeś złożyć mi życzenia urodzinowe*

Kiedy bierzesz na siebie odpowiedzialność mówisz:

1. Denerwuję się, kiedy decyzje, które mnie dotyczą są podejmowane beze mnie. Chcę byś brał pod uwagę moje zdanie, gdy przydzielasz mi nowe obowiązki.
2. Irytuje mnie kiedy zamiast dokończyć sprzątanie czytasz książkę. Chciałabym żebyś szybko skończył porządki żebyśmy mogli razem zjeść obiad
3. Jest mi przykro, że nie złożyłeś mi życzeń urodzinowych. Chciałabym żebyś pamiętał o moim święcie. Potrzebuję tego, żeby czuć się dla ciebie ważną.

- Nikt nie jest jasnowidzem. Jeśli czegoś chcesz, daj innym szansę, żeby się dowiedzieli

- Mów o tym **co chcesz** a nie czego nie chcesz

- Nie: Nie chcę czuć się obco w towarzystwie

Tak:

Chcę byś przedstawił mi swoim znajomym

- Mów konkretnie

- Nie: Chcę żebyś szanował mój wysiłek

Tak:

Kiedy prosisz mnie o przygotowanie propozycji rozwiązań, to potem przeanalizujemy je wspólnie.



Nie jest łatwo mówić o swoich potrzebach. A jeszcze trudniej prosić.

Mamy nawyki by się poświęcać i... wzbudzać w innych poczucie winy, że się poświęcamy

(Ja, taka dobra dla Ciebie, a Ty!)

Czas dokonać wyboru – wolisz trudniejsze komunikowanie i łatwiejsze i miłsze życie, czy też prostsze komunikaty, ale za to mniej satysfakcjonujące reakcje innych.

Trzeba też się liczyć z tym, że inni nie zawsze mają ochotę zareagować na nasze potrzeby i prośbę o ich spełnienie.

Jeśli masz ochotę wtedy tupnąć nogą albo uderzyć pięścią, albo chociaż krzyknąć, to dobrze żebyś pamiętał, że nie była to prośba ale... **żądanie**.

Jestem zmęczona ponieważ od czterech miesięcy koncentruję się na tym projekcie. Chciałbym go już zamknąć. Brakuje mi tylko Twojej analizy. Czy możesz ją zakończyć do piątku?

NIE! Nie mam czasu!

Auuu, wrrrr, JAK TO! PRZECIEŻ CIĘ PROSZĘ!!!!!!

Jesteś nieodpowiedzialny, przez ciebie wszyscy znowu są opóźnieni!

Ups. Tylko do pewnego momentu było dobrze. Po „nie”, nagle okazało się, że to nie była prośba tylko żądanie.

Czy można zareagować inaczej?

Co powinniśmy zrobić?

tak, wczuć się w potrzeby i okazać empatię. Oczywiście na początku będziesz czuł jak aureolka ci się zaciska na skroniach, ale kiedy już nabierzesz nowego nawyku...

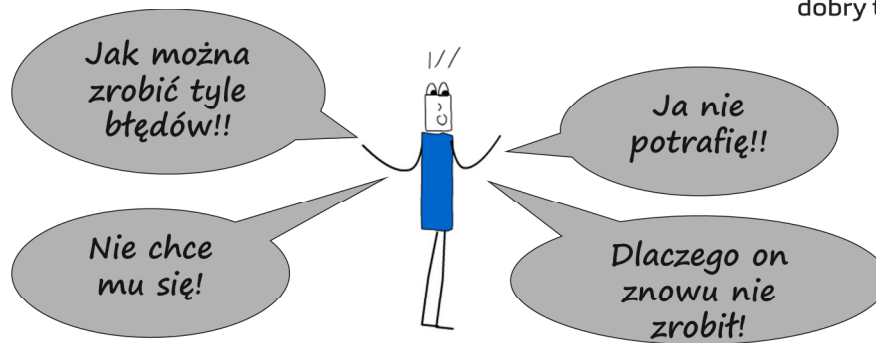
- Rozumiem, że masz dużo zadań i a sądząc po Twoim tonie, niecierpliwi Cię moje ponaglanie, czy mam rację?
- Tak! I słuchanie jaka jesteś zmęczona! Wszyscy są zmęczeni!
- Chcesz mi powiedzieć, że Ty także jesteś zmęczony?
- Dokładnie.
- Chciałbyś odpocząć od tych zadań
- Nie. Chciałbym móc w spokoju wykonać swoje zadania, a nie odpowiadać na ponaglenia, telefony i maile!
- Jest wiele rzeczy, które odciągają Twoją uwagę od najważniejszych zadań
- No właśnie Ci to mówię. Zabierz ode mnie na cztery godziny telefon, to Ci skończę tę analizę do jutra

Tego się nie spodziewaliśmy.....

Myślisz, że to tylko piękna historyjka? Jest tylko jeden sposób by się przekonać ☺

Aby pobudzić w pracownikach wewnętrzną motywację należy poznać a następnie zadbać o ich potrzeby psychologiczne - autonomię, mistrzostwo i cel.

Co najczęściej mówimy?



- To przykłady myślenia oceniającego, przygnębiającego
- Co z niego wynika????
- Czy jest inny sposób myślenia?
- Czy mamy szansę by przestać wlażyć w



Podróżny:

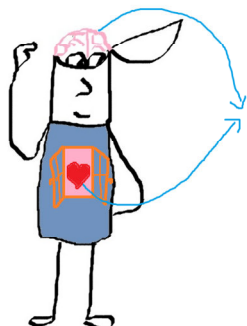
– Jaką pogodę będziemy mieli dzisiaj?

Pasterz:

- Taką, jaką lubię
- Skąd wiesz, że będzie taka jaką lubisz?
- Stwierdziwszy, proszę pana, że nie zawsze mam to co lubię, nauczyłem się zawsze lubić to co mam. Jestem więc całkiem pewien, że będziemy mieć taką pogodę, jaką lubię

Anthony De Mello „Modlitwa żaby”

★ *Jaka jest moja misja?*



- *Kim chcę być? (charakter)*
- *Co chcę (z)robić? (dokonania)*
- *Jakie są zasady, na których
być i robić są oparte?*

Jednym z elementów osobistego przywództwa i przejawem stosowania zasady „zaczynaj mając koniec na względzie” jest określenie swojej misji osobistej. Misja osobista powinna być próbą odpowiedzi na 3 podstawowe pytania:

Kim chcę być w sensie charakteru.

Czego chciałbym dokonać?

Oraz jakie są zasady, na których „być” i „robić” się opiera? Inaczej mówiąc, jakie są zasady etyczno-moralne i związane z nimi granice, których nigdy nie przekroczę.



Czego mogę robić więcej?



Czego mogę robić mniej?



Co nowego zacznę robić?



Co przestane robić?



Co jeszcze?