przedsiębiorczość dla każdego

nowe metody w coachingu

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

The European Commission support for the production of this publication under the project Games for Tolerance - no. 2020-1-BG01-KA201-079206 does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Podręcznik coachingu

Przedsiębiorczość dla każdego
– Nowe metody w coachingu

Spis treści

Wstęp 3

Moduł szkoleniowy 1: Nawiązywanie kontaktów z innymi osobami 5

Moduł szkoleniowy 2: Komunikacja 9

Moduł szkoleniowy 3: Zmiana 13

Moduł szkoleniowy 4: Stres 17

Moduł szkoleniowy 5: Priorytety 21

Moduł szkoleniowy 6: Delegowanie zadań 25

Moduł szkoleniowy 7: Kreatywność 29

Moduł szkoleniowy 8: Feedback 33

Moduł szkoleniowy 9: Pewność siebie 37

Moduł szkoleniowy 10: Elastyczność poznawcza 41

Moduł szkoleniowy 11: Automotywacja 45

Moduł szkoleniowy 12: Koncentracja 49

Moduł szkoleniowy 13: Zarządzanie relacjami z klientem 53

Moduł szkoleniowy 14: Ryzyko 57

Moduł szkoleniowy 15: Negocjowanie 63

wstęp

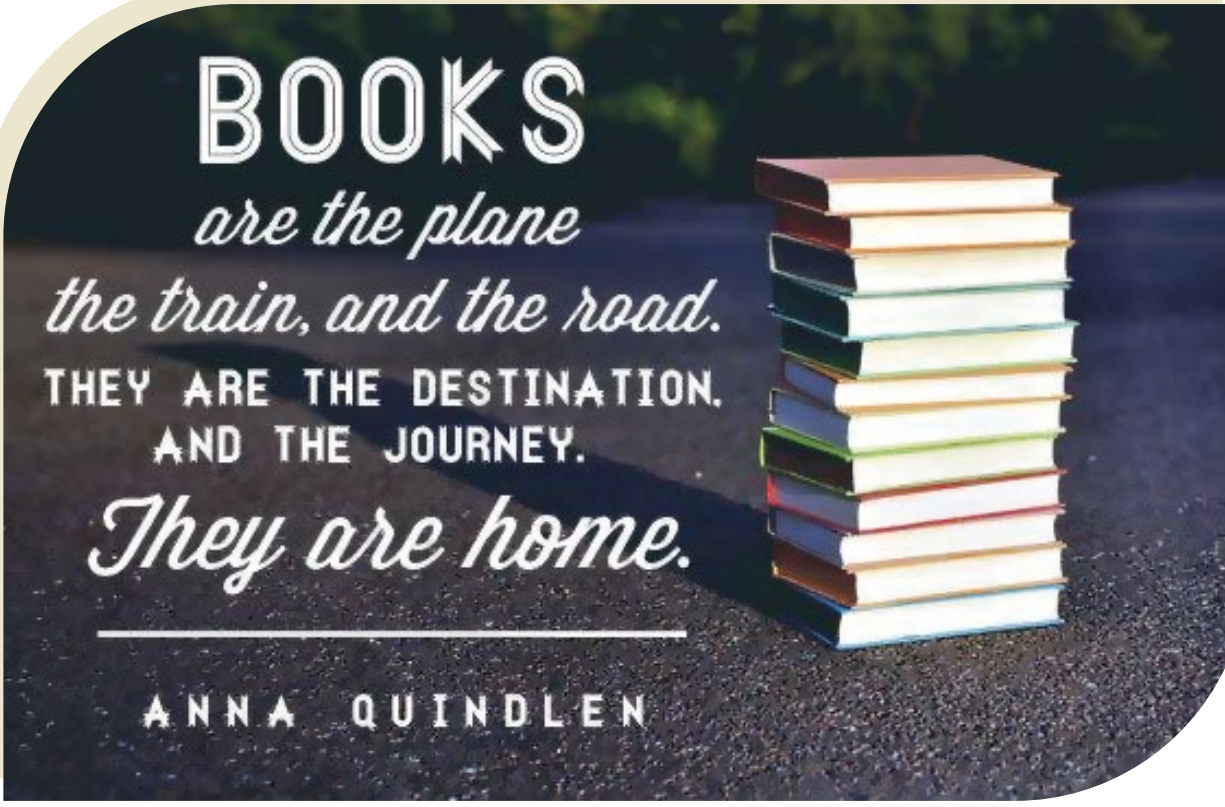
„Podręcznik coachingu: Przedsiębiorczość dla każdego – nowe metody w coachingu" został stworzony w oparciu o „The First Five Years Enemies", „The Toolkit" oraz potrzeby liderów, menedżerów i kierowników działów HR (kadr), którzy pragną wspólnie ze swoimi pracownikami osiągnąć korzystne tempo pracy z wykorzystaniem konkretnych umiejętności i narzędzi EFE (Entrepreneurship for Everyone ¬– Przedsiębiorczość dla każdego), tj. materiału dydaktycznego opracowanego w pierwszych fazach projektu.

W coachingowym stylu zarządzaniu menedżerowie motywują swoich pracowników poprzez dostarczanie narzędzi i środków do rozwoju. Coaching jest szczególnie cenionym stylem zarządzania służącym zwiększeniu zaangażowania pracowników. Uwaga kadry kierowniczej skoncentrowana jest na wspieraniu członków zespołu tak, aby mogli oni rozwijać swoje mocne strony i poprawiać wyniki. Coaching nie jest procesem uniwersalnym, dlatego też menedżerowie muszą dostosować swoje działania do danej osoby. Dogłębne zrozumienie członków zespołu i tego, nad czym pracują pozwala skuteczniej planować i realizować projekty. Co więcej, według ustaleń firmy konsultingowej Gallup (2017) osoby, które codziennie wykorzystują swoje mocne strony są sześć razy bardziej zaangażowane.

Szkolenie to przeznaczone jest dla menedżerów, liderów, decydentów i kierowników działów HR, a jego treść będzie dalej rozpowszechniana w celu poinformowania szerokiego grona przed stawicieli grup docelowych o zaletach produktów projektu „Przedsiębiorczość dla każdego".

Niniejszy podręcznik zawiera wyłącznie istotne i rzeczowe informacje, dzięki czemu jest on bardzo użytecznym narzędziem marketingowym informującym o korzyściach płynących z EFE. Zapewni on menedżerom dodatkowe profesjonalne wsparcie, zarówno poprzez przedstawienie struktury procesu, jak i wyposażenie ich w odpowiednie materiały szkoleniowe i edukacyjne. Odbiorcy tego podręcznika zapoznają się z koncepcją blended learningu oraz korzyściami płynącymi z wymiany pomysłów, dobrych praktyk i doświadczeń w radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami w swojej praktyce zarządzania.

KSIĄŻKI są samolotem, pociągiem i drogą.
Są destynacją i podróżą. Są domem.
Anna Quindlen



Moduł szkoleniowy 1:
Nawiązywanie kontaktów z innymi osobami

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Kluczowa umiejętność w świecie biznesu, nawiązywanie kontaktów z innymi osobami, definiowana jest jako otwartość i dostępność dla innych ludzi. Jest ona również powiązana z empatią i współczuciem.

Kompetencje

- Umiejętność docenienia drugiej osoby, budowania zaufania i relacji oraz pracy w zespole;
- Okazywanie empatii, zainteresowania rozmówcą i życzliwości.

Cele

- Rozwijanie empatii oraz umiejętności tworzenia pozytywnej atmosfery i pracy w zespole;
- Zwiększenie uprzejmości i życzliwości wobec innych, pewności siebie i samoświadomości.

Rezultaty

- Nauczenie się skutecznej komunikacji i okazywania zainteresowania rozmówcą.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Brak umiejętności pracy w zespole;
- Brak pewności siebie i samoświadomości;
- Problemy z komunikacją.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Brak zaangażowania pracowników w życie firmy, wypalenie zawodowe, stagnacja firmy.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie komunikacji i pracy zespołowej, w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na rozwiązanie problemów związanych z komunikacją, brakiem umiejętności pracy w zespole, niską samoświadomością oraz niskim poczuciem własnej wartości.

Podsumowanie

Nawiązywanie kontaktów z innymi osobami to kluczowa umiejętność w biznesie. Jeśli przedsiębiorca napotkał barierę w postaci braku tej umiejętności, powinien ją pokonać, gdyż może mieć ona negatywny wpływ na działalność firmy.

Bibliografia

Jacobson, S. (2017). Connecting With People – What It Is and Isn't,And What You Might Find It Hard. *https://www.harleytherapy.co.uk/counselling/connecting-with-people.htm*

Owsley, D. (2018). The Art of Connecting. *https://www.relavate.org/counseling-help/2018/12/10/the-art-of-connecting-with-others*

Patel, D. (2017). 10 Ways to Connect with Absolutely Anyone You Meet. *https://www.entrepreneur.com/article/292328*

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Rzuć wszystko i pomyśl! (link)

- **„RZUĆ WSZYSTKO I POMYŚL!"** to gra na przełamanie lodów, w której członkowie zespołu poprzez opowiadanie historii zachęcani są do nawiązywania kontaktu, słuchania i rozwijania umiejętności komunikacji.

- **CELE ĆWICZENIA:** Wspieranie poczucia komfortu u członków zespołu, gdy porozumiewają się ze sobą i pracują jako grupa, co ma na celu usprawnienie realizacji projektu i stworzenie więzi zespołowej, która rozwija empatię i otwartość.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** W trakcie wspólnego opisywania obrazu, członkowie zespołu muszą komunikować się i wyrażać swoje myśli i emocje.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:**
  - Do przeprowadzenia ćwiczenia potrzebny jest ochotnik, który pokaże ilustrację i odczyta utworzoną historię na zakończenie gry;
  - Krzesła dla członków zespołu, papier i przybory do pisania do zapisania zdań, trzy losowe ilustracje wycięte z większego obrazu/zdjęcia do wyświetlenia na ekranie, ekran projektora do wyświetlania ilustracji.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 10 min – pokazanie ilustracji i zapisanie pierwszych myśli na jej temat; 20 min – odczytanie na głos pomysłów i ustalenie kolejności zdań; 5 min – odczytanie na głos powstałej w ten sposób historii.

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Jak pracować w grupie i angażować do pracy wszystkich członków zespołu. Celem jest stworzenie produktu, do powstania którego wszyscy się przyczynili.

2. Bbudowanie zespołu w pigułce (link)

- **„BUDOWANIE ZESPOŁU W PIGUŁCE”** to interaktywna gra, której celem jest poznanie umiejętności i talentów pozostałych członków zespołu.

- **CELE ĆWICZENIA:** Przedstawienie się członków zespołu, zacieśnianie więzi z członkami zespołu w atmosferze pracy poprzez wzajemne poznawanie swoich talentów i komunikowanie się w celu realizacji spontanicznego projektu, uważne słuchanie członków zespołu i historii ich doświadczeń oraz budowanie zespołu w swobodny sposób.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Zapewnienie stymulacji intelektualnej i zaspokojenie potrzeby komunikacji jest możliwe poprzez delikatne budowanie podstaw do tworzenia zespołu.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Kilka kartek papieru, długopis oraz różne akcesoria lub przedmioty osobistego użytku.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 5 min – przedstawienie celu projektu; 10 min – odebranie jednego losowego przedmiotu z tego, co uczestnicy mają pod ręką (część garderoby, biżuteria, materiały biurowe itp.); 10 min – realizacja projektu bez uczestnictwa lidera zespołu (wszyscy razem pracują, podpowiadają, próbują); 5 min – przeprowadzenie próby i podjęcie decyzji, czy projekt się powiódł; 10 min – zwrot przedmiotów współpracownikom: każdy uczestnik bierze przedmiot, który nie jest jego, zgaduje, czyj to przedmiot i dlaczego jest on ważny.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Celem gry jest zachęcenie członków zespołu do komunikacji, stworzenie forum, na którym będą mogli poznać swoje mocne i słabe strony w realizacji projektu oraz zastanowić się, jak je zrównoważyć. Ćwiczenie przeprowadza się bez wyznaczonego lidera oraz bez presji czasu.

Moduł szkoleniowy 2: Komunikacja

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

W niniejszym module analizie poddane zostały strategie komunikacyjne mające na celu pomoc przedsiębiorcom w osiągnięciu sukcesu.

Kompetencje

- Zrozumienie znaczenia komunikacji interpersonalnej, stosowanie wszystkich form komunikacji, wykorzystywanie komunikacji interpersonalnej w kontaktach z klientami i pracownikami oraz efektywne wykorzystywanie komunikacji osobistej do wyjaśniania celów i zadań.

Cele

- Posługiwanie się środkami komunikacji i doskonalenie umiejętności komunikacyjnych, aby móc zrealizować cele;
- Wiedza na temat tego, jak wykorzystać komunikację do usprawnienia działalności biznesowej oraz ocieplenia stosunków w pracy, a także poznanie korzyści płynących z różnych form komunikacji.

Rezultaty

- Umiejętność stworzenia w środowisku pracy atmosfery, która zachęca do otwartej komunikacji, przekazywania celów i zadań członkom zespołu oraz porozumiewania się z kierownictwem wyższego szczebla w celu przekazania celów zespołowi;
- Świadomość tego, dlaczego komunikacja wpływa na działania.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Perswazja jako sposób na wprowadzenie zmian i wywarcie wpływu na sposób życia i działania dużej części społeczeństwa.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

- Dobre umiejętności komunikacyjne mają pozytywny wpływ na komunikację interpersonalną.
- Słabe umiejętności komunikacyjne wpływają na relacje między pracodawcą a pracownikiem.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie umiejętności komunikacyjnych, w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na rozwiązanie problemów z komunikacją, a jednym z nich jest uczestnictwo w szkoleniach z zakresu komunikacji.

Podsumowanie

Aby podejmowane przez przedsiębiorców inicjatywy przynosiły sukcesy, muszą oni wykorzystywać w miejscu pracy doskonałe umiejętności komunikacyjne, pozwalające na nawiązanie silnych i owocnych relacji z pracownikami i klientami.

Bibliografia

Importance of Good Communication at the Workplace. (n.d.) In Corp. *https://www.incorp.asia/blog/hr/importance-of-good-communication-at-workplace/*

Nine Ways to Show Your Customers Just How Much You Appreciate Them. (2019). Forbes Coaches Council. www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03.07/nine-ways-to-show-your-customers-just-how-much-you-appreciate-them/

Willkomm, Anna C. (2018). Five Types of Communication. Goodwin College Drexel University of Professional Studies.

II. NARZĘDZIA EDUKACYJNE

1. Osiągnięcie sukcesu dzięki bloggingowi (link)

- **„OSIĄGNIĘCIE SUKCESU DZIĘKI BLOGGINGOWI"** nie polega na pisaniu prawdziwego bloga, jest to raczej demonstracja sposobu tworzenia krótkich, komunikatywnych fragmentów tekstu, które można wykorzystać w połączeniu z materiałami dotyczącymi świadomości wizualnej.

- **CELE ĆWICZENIA:** Stworzenie silnego poczucia więzi ze społeczeństwem i partnerami poprzez codzienną, przejrzystą komunikację.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA OBECNOŚĆ „WROGA":** Przekazywanie informacji o celach i osiągnięciach przedsiębiorcy w przystępnych ilościach, dzięki czemu odbiorcy będą mogli łatwiej je zapamiętać.

ZASOBY I MATERIAŁY:
- Komputer z zapasową pamięcią, którą można użyć do przechowywania kopii wszystkich postów i zdjęć;
- Wybrane platformy mediów społecznościowych do dzielenia się informacjami z odbiorcami.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 1 godz. – cotygodniowe planowanie na spotkaniu z udziałem autora, eksperta ds. świadomości wizualnej i kierownictwa/przedsiębiorcy; 30 min. – codzienne planowanie w celu sprawdzenia, na jakich platformach można umieszczać posty, co powinno być napisane zgodnie z materiałami dotyczącymi świadomości wizualnej i co należy dodać do postów; 30 min. – codzienne przeglądanie komunikacji pisemnej i materiałów wizualnych umieszczonych poprzedniego dnia; 15 min. – odnotowanie w cotygodniowym dzienniku ukończonych działań oraz danych opracowanych i przekazanych kierownictwu/przedsiębiorcy.

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Jak pokazywać, za pomocą codziennej komunikacji, jakie zadania ma przedsiębiorca i jak wyjaśniać wpływ tych zadań.

2. Świadomość wizualna (link)

- Ćwiczenie **„ŚWIADOMOŚĆ WIZUALNA”** poświęcone jest temu, w jaki sposób przedsiębiorca powinien wykorzystywać potencjał aparatu fotograficznego.

- **CELE ĆWICZENIA:** Umożliwienie wglądu w pracę przedsiębiorców i ich firm poprzez wykorzystanie codziennej komunikacji i platform w mediach społecznościowych.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Upublicznianie pracy przedsiębiorcy pozwala opinii publicznej na głębsze zrozumienie tego, co robi on dla dobra społeczeństwa.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Ochotnik (nie musi to być wykwalifikowany fotograf ani „guru” mediów społecznościowych), aparat fotograficzny, platforma internetowa;

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 1 godz. – cotygodniowe planowanie na spotkaniu z udziałem autora, eksperta ds. świadomości wizualnej i kierownictwa/przedsiębiorcy; 30 min. – codzienne planowanie w celu sprawdzenia, na jakich platformach można umieszczać posty, co powinno być napisane zgodnie z materiałami dotyczącymi świadomości wizualnej i co należy dodać do postów; 30 min. – codzienne przeglądanie komunikacji pisemnej i materiałów wizualnych umieszczonych z poprzedniego dnia; 15 min. – odnotowanie w cotygodniowym dzienniku ukończonych działań oraz danych opracowanych i przekazanych kierownictwu/przedsiębiorcy.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Korzyści edukacyjne tego ćwiczenia można uzyskać na trzech poziomach: firmowym (na szczeblu przedsiębiorstwa i na poziomie lokalnym), ogólnokrajowym (gdy korzyści odnoszą również inni przedsiębiorcy z tego samego lub podobnego obszaru, jak również zainteresowane osoby, które wspierają misję przedsiębiorcy), ogólnoświatowym (gdy korzyści odnoszą również inni przedsiębiorcy z tego samego lub podobnego obszaru, jak również zainteresowane osoby, które wspierają misję przedsiębiorcy, z tą różnicą, że zakres działań jest większy, a więc pozwala przedsiębiorcy rozwijać działalność biznesową oraz własne umiejętności).

Moduł szkoleniowy 3: Zmiana

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Aby móc dostosować się do rynku i utrzymać na nim pozycję znaczącego przedsiębiorcy, należy zrozumieć zasady zarządzania zmianami.

Kompetencje

- Ocena wpływu, coaching na rzecz zmian, opracowywanie strategii komunikacji wewnętrznej, usprawnianie wprowadzania zmian, zarządzanie projektami, planowanie i myślenie strategiczne.

Cele

- Skuteczna ocena kontekstu biznesowego i priorytetów firmy podczas opracowywania strategii zarządzania zmianą, umiejętność dostosowania strategii zarządzania zmianą w trakcie jej wdrażania w celu skutecznego radzenia sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami, nawiązanie skutecznej komunikacji z interesariuszami, poznanie różnych metodologii planowania zmian o różnym charakterze oraz identyfikacji sytuacji ryzykownych przed wdrożeniem zmian, a także w trakcie procesu ich wprowadzania.

Rezultaty

- Zrozumienie i stosowanie strategii zarządzania zmianą.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Środowisko gospodarcze;
- Procesy wewnętrzne;
- Zmiany społeczno-kulturowe;
- Postęp technologiczny.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

- Ograniczenia budżetu/zasobów, kultura organizacyjna odporna na zmiany i brak priorytetyzacji.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania zmianą, w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na rozwiązanie problemów związanych z zarządzaniem zmianą. Należą do nich: budżetowanie i tworzenie sieci kontaktów, poprawa komunikacji i poziomu wiedzy oraz praca w domu.

Podsumowanie

Zmiany są konieczne dla rozwoju firmy, wymagają jednak odpowiednich umiejętności komunikacyjnych oraz wiedzy w zakresie opracowywania metod zarządzania zmianami.

Bibliografia

Baddache, F. (2018). 5 societal changes that will shake up business. *http://parisinnovationreview.com/articles-en/5-societal-changes-that-will-shake-up-business*

Boston Consulting Group. (2020). Apply the Science of Organizational Change. *https://www.bcg.com/featured-insights/winning-the-20s/science-of-change*

Zhexembayeva, Nadya. (2020). 3 Things You're Getting Wrong About Organizational Change. *https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change*

Moduł szkoleniowy 3: Zmiana

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Osobista analiza swot (link)

- **„OSOBISTA ANALIZA SWOT"** pozwala przedsiębiorcy poznać swoje mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia dla swojej działalności biznesowej. Analiza SWOT jest dla przedsiębiorców metodą przygotowania się do zmian oraz narzędziem, które mogą wykorzystać, gdy znajdują się w trakcie proces transformacji.

- **CELE ĆWICZENIA:** Pomoc w analizie słabych i mocnych stron oraz zagrożeń i szans, dzięki której można ustalić priorytety działalności; pomoc w ocenie poziomu kontroli nad tym, co można zrobić, a co trzeba zaakceptować; jasne określenie postrzeganych zagrożeń i mocnych stron.

Mocne strony, Słabe strony
Szanse, Zagrożenia

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Najlepszym narzędziem, którym przedsiębiorcy mogą się nauczyć się posługiwać, aby zarządzać zmianami w swojej firmie, jest wiedza potrzebna do zrozumiałego komunikowania zmian zaangażowanym stronom, do oceny złożonych sytuacji oraz do uzyskania zgody interesariuszy na zainicjowanie procesów zmian bez wywierania negatywnego wpływu na przywództwo w firmie.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Długopis, kilka karteczek samoprzylepnych, kartka papieru.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 2 min – narysowanie kwadratu podzielonego na cztery części z czterema różnymi nagłówkami, na tyle dużego, aby można było pisać w środku; 30-60 min – zapisanie w każdej części kwadratu mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla firmy.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Jak dokonać ogólnej oceny szans i zagrożeń w celu ustalenia priorytetów działalności i tego, co można zmienić, a co trzeba zaakceptować; jak zidentyfikować swoje mocne strony, by myśleć w sposób bardziej pozytywny oraz nie zapominać o własnych przejściach i wyzwaniach, które udało się podjąć w przeszłości; jak zidentyfikować swoje słabe strony, by określić, jakich umiejętności brakuje w zespole, kiedy rozwijać się jako zespół lub gdzie zwrócić się o pomoc.

Moduł szkoleniowy 4: Stres

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Stres odczuwany, psychologiczna reakcja na niekontrolowane i nieprzewidywalne obciążenia w życiu i pracy, może zaburzać ogólne poczucie szczęścia, zdolność podejmowania decyzji i krytyczne kompetencje związane z innowacyjnością, czyli czynniki, które mają wpływ zarówno na działalność przedsiębiorczą, jak i na życie.

Kompetencje

- Dostosowanie tempa pracy w celu rozdzielenia życia osobistego i zawodowego oraz właściwa priorytetyzacja celów biznesowych;
- Wprowadzanie rutyny (np. utrzymywanie zdrowych nawyków związanych z odżywianiem się i snem);
- Opracowywanie planów strategicznych z realistycznymi prognozami i terminami oraz znajdowanie sposobów na delegowanie pracownikom zadań innych niż istotne.

Cele

- Identyfikacja czynników wywołujących stres u danej osoby;
- Wdrażanie metodologii planowania strategicznego z realistycznym wyznaczaniem celów i strategiami zarządzania stresem zarówno w działalności biznesowej, jak i poza nią;
- Nauczenie się identyfikacji zadań i prac, do wykonania których przedsiębiorca nie jest niezbędny oraz ich delegowanie.

Rezultaty

- Równoważenie życia zawodowego i osobistego poprzez tworzenie kreatywnych strategii łagodzenia czynników wywołujących stres w różnych środowiskach;
- Poprawa rytmu snu i ogólnego stanu zdrowia fizycznego.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Niejednoznaczność roli;
- Konflikt ról;
- Przeciążenie roli.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Niekorzystny wpływ na wyniki działalności gospodarczej, problemy ze zdrowiem psychicznym i fizycznym.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie radzenia sobie ze stresem, w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

W przypadku wystąpienia problemów dostępne są rozwiązania z zakresu zarządzania stresem: określenie intensywności stresu, poznanie najlepszych sposobów radzenia sobie z konkretnymi przypadkami stresu u przedsiębiorcy oraz rozpoznawanie objawów stresu.

Podsumowanie

Zarządzanie stresem jest istotne dla zachowania zdrowia przedsiębiorców oraz dla efektywności ich działalności.

Bibliografia

Arshi, T., Kamal, Q., Burns, P., Tewari, V. & Rao, V. (2020). Examining Perceived Entrepreneurial Stress: A Causal Interpretation through Cross-Lagged Panel Study. *https://www.researchgate.net/publication/347901088_Examining_Perceived_Entrepreneurial_Stress_A_Causal_Interpretation_through_Cross-Lagged_Panel_Study*

Shukla, A. (2018). What is Entrepreneur Stress – Factors, Sources, and Effects. *https://www.paggu.com/entrepreneurship/what-is-entrepreneur-stress-factors-sources-and-effects/*

Sweeney, D. (2020). How Can Entrepreneurs Take Care of Their Mental Health During the Coronavirus? *https://www.score.org/blog/how-can-entrepreneurs-take-care-their-mental-health-during-coronavirus*

II. NARZĘDZIA EDUKACYJNE

1. Ćwiczenia oddechowe i medytacyjne (link)

- Narzędzie to polega na rozpoznawaniu oznak stresu (tego, co wywołuje stres i jak dana osoba na niego reaguje) oraz ćwiczeniu oddechu i medytacji.

- **CELE NARZĘDZIA:** Rozpoznawanie i radzenie sobie z oznakami stresu oraz praktykowanie medytacji i powolnego oddychania, które pomogą ciału się zrelaksować.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Stres ma negatywny wpływ na działalność firmy, czego skutkiem jest niewłaściwy styl przywództwa, zły ogólny stan zdrowia psychicznego i fizycznego, zachowania kontrproduktywne w miejscu pracy, niezdolność do radzenia sobie ze złożonymi zadaniami oraz podejmowania właściwych decyzji.

ZASOBY I MATERIAŁY:
- Kartka papieru i długopis, nagrywarka;
- Relaksujące otoczenie.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 20 min – rozpoznawanie oznak stresu (próba przypomnienia sobie sytuacji, w której doświadczyło się stresu, co sprawiło, że była ona tak stresująca, jak się czuło, jak zareagowało ciało, próba rozpoznania objawów fizycznych, przypomnienia sobie, co się o tym myślało i jak stres wpłynął na daną osobę); 5-30 min – ćwiczenie oddechu i medytacja.

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Samoświadomość jest kluczową umiejętnością, która pozwala radzić sobie w stresujących sytuacjach, a ćwiczenia mogą pomóc uzyskać wgląd w to, jak dana osoba reaguje na stres i w jaki sposób sobie z nim radzi.

2. Cykl życia codziennego (link)

- **„CYKL ŻYCIA CODZIENNEGO”** pomaga wyznaczyć sobie realistyczne cele, aby złagodzić potencjalny stres, który może pojawić się, gdy nasze oczekiwania nie pokrywają się z rzeczywistością.

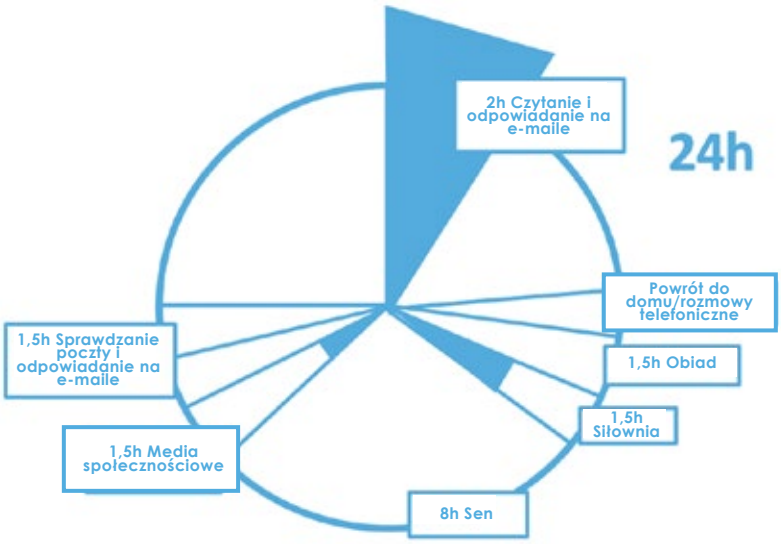
- **CELE ĆWICZENIA:** Określenie celów swojej przedsiębiorczej podróży, ustalenie harmonogramu dnia i próba zidentyfikowania tego, co chciałoby się w nim zmienić, oraz ustalenie realistycznych oczekiwań wobec siebie.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Stres, którego doświadczają przedsiębiorcy w swojej pracy wpływa również na inne sfery ich życia, dlatego też umiejętność radzenia sobie ze stresem poprawia ich ogólne samopoczucie.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Kartka papieru i długopis.

- Przebieg ćwiczenia: 15 min – swobodne pisanie (wyznaczanie i formułowanie celów); 30 min – zapisywanie celów i możliwych przeszkód na drodze przedsiębiorcy; 30 min – określanie realnych oczekiwań; 30 min – modyfikowanie cyklu codziennego życia.

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Dzięki temu ćwiczeniu można zorientować się, na czym tak naprawdę mija nam czas.



Moduł szkoleniowy 5: Priorytety

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Ustalanie priorytetów oznacza ocenę zbioru pozycji i uszeregowanie ich pod względem znaczenia (ważności) lub pilności, a także zdolność do delegowania zadań i podejmowania działań, które należy wykonać.

Kompetencje

- Przyczynianie się do pomyślnej realizacji zadań;
- Umiejętność planowania;
- Wiedza, jak skutecznie oraz oszczędnie pod względem czasu i kosztów skorelować ze sobą skoordynowane działania grupy osób, a także jak odróżnić to, co jest ważne od tego, co jest pilne;
- Zarządzanie czasem;
- Zaufanie swoim współpracownikom;
- Optymalne wykorzystanie dostępnych środków i zasobów.

Cele

- Poprawa umiejętności menedżerskich i produktywności;
- Wiedza o tym, co następuje po sobie pod względem znaczenia;
- Nauka zarządzania informacją, zmniejszania złożoności działań, procesów, zadań itp. oraz wyznaczania jasnych celów.

Rezultaty

- Lepsze komunikowanie się ze swoimi współpracownikami;
- Wyższy poziom zadowolenia z pracy;
- Zwiększenie produktywności, ogólnej wydajności firmy oraz poprawa wyników pracy;
- Lepsze wykorzystywanie czasu;
- Obniżenie poziomu stresu;
- Większa troska o własne zdrowie jako osoby pracującej.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Klasyfikacja zadań;
- Delegowanie zadań;
- Planowanie działań;
- Wyznaczanie celów.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

- Z pracy wynikają zarówno korzyści (również te dla zdrowia przedsiębiorcy), jak i zagrożenia.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w dziedzinie priorytetyzacji), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na nieefektywne ustalanie priorytetów: uczenie się przez działanie, nauka ustalania priorytetów oraz stosowanie matrycy zarządzania czasem Stephena Coveya.

Podsumowanie

Umiejętność ustalania priorytetów jest ściśle związana z kreatywnością, delegowaniem zadań, wyznaczaniem, monitorowaniem i osiąganiem celów ogólnych i szczegółowych oraz zarządzaniem czasem.

Bibliografia

Bhasin, H. (2019). Prioritisation: Meaning, Planning, Importance, Cons, and Examples. https://www.marketing91.com/prioritization/
Greene, Jessica. (2019). How to Prioritise when Everything Feels Important. https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/
Malhotra, D. (2019). Why Prioritising Tasks Can Lead to Successhttps://betterthisworld.com/self-improvement/why-prioritizing-tasks-can-lead-to-success/

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Wpływ vs wysiłek (link)

- **„WPŁYW VS WYSIŁEK”** polega na równoważeniu wpływu i wysiłku.
- **CELE ĆWICZENIA:** Nauka nadawania każdemu zadaniu odpowiedniego znaczenia.
- **WPŁYW ĆWICZENIA NA WROGA:** Wiedza o tym, jak ustalać priorytety idzie w parze z zarządzaniem czasem.
- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Szablon ćwiczenia i długopis/ołówek.
- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 15-25 min – spisanie wszystkich codziennych czynności i zadań; 10 min – pogrupowanie czynności i zadań w zależności od poziomu wpływu, jaki wywierają i wysiłku, jakiego wymagają przy użyciu poniższej tabeli.

DUŻY WPŁYW			
MAŁY WYSIŁEK			DUŻY WYSIŁEK
MAŁY WPŁYW			

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Jak odróżnić realizowane na co dzień zadania ważne od pilnych, tak aby zorganizować je w sposób bardziej efektywny i optymalny dla rozwoju zarówno życia osobistego, jak i zawodowego.

2. Zjedz tę żabę! (link)

- **„ZJEDZ TĘ ŻABĘ”** to ćwiczenie, dzięki któremu można zapobiec prokrastynacji ¬– odkładaniu najtrudniejszych lub najbardziej żmudnych zadań na później.

- **CELE ĆWICZENIA:** Unikanie odkładania ważnych zadań na później; zwiększenie własnej produktywności; nauka najskuteczniejszych sposobów realizacji zadań, odpowiedniego priorytetyzowania każdego zadania oraz wyznaczania jasnych celów.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Wiedza o tym, jak ustalać priorytety ma bezpośredni wpływ na dobry rozwój firmy.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Gumka, ołówek, karta papieru.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 4 min – określenie jasnego celu do osiągnięcia; 3 min – wyznaczenie terminu realizacji; 4 min – wypisanie etapów do zrealizowania; 4 min – ustalenie hierarchii priorytetów i korelacji pomiędzy etapami; 4 min – rozpoczęcie pracy.

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Jak uwzględniać to, co jest niezbędne do ukończenia ważnego zadania i skąd wiedzieć, jakie kroki należy podjąć, aby wykonać je w najbardziej efektywny sposób, nie odkładając go ciągle na później tylko dlatego, że uważamy je za żmudne.

Zjedz tę żabę!
Zrób więcej w krótszym czasie

Moduł szkoleniowy 6: Delegowanie zadań

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Delegowanie to przekazywanie władzy innej osobie (zwykle przez menedżera podwładnemu) w celu zrealizowania określonych działań, tzn. zdolność do zdefiniowania zadania, pozwolenie, aby członkowie zespołu wzięli za nie pełną odpowiedzialność i poleganie na ich osądzie.

Kompetencje

- Umiejętność stworzenia stabilnej struktury pozwalającej pracownikom na optymalne wykonywanie powierzonych im zadań;
- Przyczynianie się do pomyślnej realizacji zadań;
- Umiejętność sprawowania nadzoru;
- Wiedza o tym, jak motywować innych i jak rozwiązywać konflikty oraz znajomość pracowników, okoliczności ich wyższej i niższej wydajności, a także ich umiejętności technicznych i społecznych;
- Aktywne słuchanie;
- Zarządzanie relacjami interpersonalnymi;
- Zaufanie swoim współpracownikom.

Cele

- Nauczenie się, jak przewidywać, że nastąpi przekazanie zadania i jak się do niego przygotować oraz jak dobrać odpowiednich pracowników do danego zadania, właściwie delegować zadania, w odpowiedni sposób sprawować nadzór i mieć zaufanie do innych osób.

Rezultaty

- Zwiększenie produktywności i ogólnej wydajności firmy oraz poprawa umiejętności pracowników;
- Zwiększenie motywacji pracowników (poprzez podniesienie ich samooceny) i poczucia zaangażowania (poprzez przydzielenie im obowiązków);
- Zmniejszenie stopnia przeciążenia, napięcia i stresu spowodowanego nawarstwianiem się zadań;
- Oszczędność czasu dzięki przydzieleniu zadań innym osobom.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Niewłaściwe zarządzanie czasem;
- Brak przejrzystości;
- Brak właściwej motywacji;
- Brak zaufania.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Mogą wystąpić zarówno korzyści (dla zdrowia przedsiębiorcy i dla środowiska pracy), jak i zagrożenia (dla zdrowia psychicznego i umysłowego przedsiębiorcy).

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w dziedzinie delegowania zadań), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na nieefektywne ustalanie priorytetów: towarzyszenie swoim współpracownikom/pracownikom/partnerom, uczenie się przez działanie oraz nauka delegowania zadań.

Podsumowanie

Umiejętność ustalania priorytetów jest ściśle związana z kreatywnością, delegowaniem zadań, wyznaczaniem, monitorowaniem i osiąganiem celów ogólnych i szczegółowych oraz zarządzaniem czasem.

Bibliografia

Alhalabi, R. (2019). 7 Top Reasons to Delegate in your Workplace. *https://www.potential.com/articles/7-top-reasons-delegate/*

Bhasin, H. (2018). The Importance of Delegation. *https://www.marketing91.com/the-importance-of-delegation/#:~:text=To%20delegate%20is%20to%20assign%20responsibility%20and%20authority,should%20be%20delegated%20to%20subordinates%20and%20not%20responsibility*

Loehr, A, D. (2018). Why It's Important to Delegate and How to Do It. *https://www.anneloehr.com/2018/05/03/why-its-important-to-delegate-and-how-to-do-it/*

Moduł szkoleniowy 6: Delegowanie zadań

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. 25% wysiłku (link)

- **25% WYSIŁKU** to ćwiczenie polegające na stworzeniu listy cotygodniowych zadań i określenie które z nich zajmują 25% czasu przedsiębiorcy i możliwe byłoby oddelegowanie ich komuś innemu.

- **CELE ĆWICZENIA:** Osiąganie większej produktywności poprzez delegowanie zadań i optymalizację czasu oraz identyfikacja zadań, które można delegować.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Delegowanie zadań pozwala przedsiębiorcom wykorzystać zaoszczędzony czas na wykonywanie innych czynności, bardziej odpowiadających ich pozycji w firmie.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Komputer (w razie potrzeby), szablon ćwiczenia, długopis/ołówek.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 30 min – sporządzenie listy zadań i zapisanie czasu potrzebnego na ich wykonanie; 20 min – wyznaczenie 25% zadań, które można delegować; 10 min – rozpoczęcie delegowania tych zadań.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: 25% czasu wolnego od zadań do wykonania można wykorzystać na opracowywanie strategii lub rozwój osobisty. Może być to też czas wolny od pracy.

2. Decyzja ratująca życie (link)

- Jest to ćwiczenie wykorzystujące dynamikę grupy, w którym uczestnicy muszą się porozumieć w ważnej sprawie, np. wybrać 7 z listy 22 przedmiotów, które zabraliby ze sobą w przypadku rozbicia się statku.

- **CELE ĆWICZENIA:** Integracja oraz prowadzenie konstruktywnej debaty, w której każdy może się wypowiedzieć, wysłuchanie opinii wszystkich „członków załogi" oraz osiągnięcie satysfakcjonującego „załogę" porozumienia opartego na zgodzie wszystkich jej członków.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Jednym z podstawowych założeń delegowania zadań jest umiejętność pracy w zespole.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Szablon i długopis/ołówek.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 15 min – ponumerowanie przedmiotów pod względem ich znaczenia w kolumnie umieszczonej w szablonie ćwiczenia przez każdego uczestnika; 30 min – zapoznanie się z wyborami uczestników i wybranie z listy 7 przedmiotów, które ostatecznie zostaną zabrane na wyspę, biorąc pod uwagę wszystkie opinie.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Tego, że poznanie pozostałych pracowników i umiejętność pracy w grupie to pierwszy krok do delegowania zadań właściwym osobom.

Moduł szkoleniowy 7: Kreatywność

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Kreatywność obejmuje dwa procesy: myślenie i produkcję.

Kompetencje

- Ocena wpływu;
- Coaching na rzecz zmian;
- Opracowanie strategii komunikacji wewnętrznej;
- Wspieranie procesów twórczych;
- Zarządzanie projektami;
- Planowanie;
- Myślenie twórcze i strategiczne.

Cele

- Zadawanie pytań, które podważają powszechną mądrość; uczenie się, jak korelować ze sobą koncepcje, problemy i zagadnienia z niepowiązanych dziedzin, jak konstruować doświadczenia i prowokować niekonwencjonalne reakcje, aby sprawdzić, jakie pojawią się spostrzeżenia, oraz jak analizować zachowania konkurencji, klientów i dostawców, aby znaleźć nowe sposoby działania;
- Spotykanie się z ludźmi o różnych poglądach i perspektywach.

Rezultaty

- Rozwijanie kreatywności w życiu codziennym poprzez pobudzanie ciekawości (silnie związanej z kreatywnością).

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Coraz bardziej złożone problemy;
- Brak zróżnicowania, innowacji, możliwości i opcji.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Strach, funkcjonalna sztywność, niewystarczające zasoby, brak autonomii i niejasny kierunek mogą stanowić poważne zagrożenie dla kreatywności.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w rozwijaniu kreatywności), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Rozwiązaniem dla braku kreatywności są: rzeczowość, wiarygodność, emocje, prostota, opowiadanie historii i nieprzewidywalność.

Podsumowanie

Aby firma mogła się rozwijać, konieczne jest stworzenie kreatywnego środowiska pracy.

Bibliografia

Boyes, A. (2020). Harvard Business Review. *https://hbr.org/2020/05/the-upside-of-perfectionism-creativity*

Cherry, B. (2019). TruScribe. *https://truscribe.com/business-creativity-barriers/*

Siang, R. F. (2020). 14 Barriers to Ideation – and How to Overcome Them. www.interaction-design.org: *https://www.interaction-design.org/literature/article/14-barriers-to-ideation-and-how-to-overcome-them*

II. LEARNING TOOLS

1. Debata (link)

- **„DEBATA"** to ćwiczenie, dzięki któremu można doświadczyć poczucia zwiększonej kreatywności.

- **CELE ĆWICZENIA:** zapewnienie możliwości doświadczenia zwiększonej kreatywności dzięki debacie; pomoc w przełamywaniu barier utrudniających osiąganie wyników oraz ćwiczenie otwartości na przyjmowanie i proponowanie nowych rozwiązań.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Dialog umożliwia poznanie i zrozumienie innych punktów widzenia, tym samym pozwala na zwiększenie kreatywności.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Przybory do zapisywania pomysłów: długopis/ołówek, tablica flipchart, karteczki samoprzylepne, tablica itp.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 5 min – przedstawienie grupie problemu z dziedziny przedsiębiorczości, który wymaga rozwiązania; 5 min – poproszenie grupy o wygenerowanie jak największej liczby pomysłów, zachęcenie do mówienia wszystkiego, co przyjdzie do głowy członkom grupy i zapisanie wszystkich pomysłów; 10 min – zachęcenie do debaty i dyskusji nad powstałymi pomysłami.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Tego, że generowanie nowych pomysłów i promowanie otwartego dialogu między współpracownikami dążącymi do osiągnięcia wspólnego celu pomaga rozwijać kreatywność.

2. Burza ról (link)

- **BURZA RÓL** (ang. role storming) to ćwiczenie polegające na odgrywaniu ról.
- **CELE ĆWICZENIA:** Generowanie nowych pomysłów w trakcie trwania procesu; zachęcanie do pozbycia się zahamowań poprzez wcielenie się w inną postać; pomoc w zgłębianiu różnych perspektyw i opinii otwarcie umysłu na różne punkty widzenia oraz pobudzanie kreatywności uczestników.
- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Wcielając się w inną postać, można poznać różne punkty widzenia i poglądy, co z kolei stymuluje kreatywność i nieszablonowe myślenie.
- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Lista ról, kilka kartek papieru i długopis/ołówek.
- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 5 min – poproszenie uczestników, aby rozwiązując problem, odgrywali rolę innej postaci i przyjęli jej sposób myślenia ; 10 min – poproszenie uczestników, aby wygenerowali jak najwięcej pomysłów; 10 min – omówienie podejścia do problemu każdej z postaci.
- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Można lepiej poznać role i obowiązki innych osób, aby móc bardziej efektywnie współpracować w przyszłości.

KREATYWNOŚĆ:
- Wiedza
- Inspiracja
- Wizja
- Idea
- Motywacja
- Burza mózgów
- Innowacja
- Wyobraźnia
- Umysł

Moduł szkoleniowy 8: Feedback

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Feedback to pomocna informacja lub słowa krytyki przekazane komuś, aby wskazać, co można zrobić, aby poprawić działanie, produkt itp.

Kompetencje

- Identyfikowanie i radzenie sobie zarówno z pozytywnym, jak i negatywnym feedbackiem;
- Nauczenie się mechanizmów potrzebnych do poradzenia sobie z negatywnym feedbackiem;
- Właściwa priorytetyzacja celów ogólnych i szczegółowych firmy;
- Tworzenie okazji do wyrażania opinii przez klientów;
- Wykorzystanie technik służących przekazywaniu informacji zwrotnych.

Cele

- Stworzenie mechanizmów umożliwiających wprowadzenie w życie otrzymanych informacji zwrotnych;
- Określenie najlepszych sposobów radzenia sobie z feedbackiem;
- Wdrażanie metodologii planowania strategicznego z określeniem realistycznych celów;
- Usystematyzowanie procesów biznesowych;
- Zrozumienie rodzaju otrzymanej informacji zwrotnej oraz tego, kiedy należy ją wykorzystać, a kiedy nie.

Rezultaty

- Lepsze przygotowanie do otrzymywania i udzielania produktywnych informacji zwrotnych;
- Kontrolowanie emocji;
- Poprawa usługi i/lub produktu, co do którego otrzymano informację zwrotną;
- Zrozumienie, na które informacje zwrotne od klientów należy reagować.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Brak elastyczności;
- Negatywny feedback.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

- Sposób, w jaki radzimy sobie z feedbackiem może wiązać się z wystąpieniem poważnych zagrożeń (kwestie behawioralne, wyprzedzanie konkurencji).

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w dziedzinie radzenia sobie z informacjami zwrotnymi), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na radzenie sobie z informacją zwrotną: zadawanie pytań w celu zdekonstruowania informacji zwrotnej, pamiętanie o korzyściach płynących z jej otrzymania, aktywne słuchanie, prośba o czas na działania następcze, mówienie „dziękuję" oraz myślenie przed reagowaniem.

Podsumowanie

Poznawanie sposobu ulepszenia produktu i/lub usługi z uwzględnieniem otrzymanych informacji zwrotnych jest bardzo ważnym elementem prowadzenia działalności biznesowej, którego nie można zignorować.

Bibliografia

Australian Commission on Safety and Quality in Healthcare. (2019). How to Handle Feedback in *10 Steps. https://www.ausmed.com/cpd/articles/how-to-handle-feedback-in-10-steps*

Herrera, T. (2018). Why It's So Hard to Hear Negative Feedback. *https://www.nytimes.com/2018/03/26/smarter-living/why-its-so-hard-to-hear-negative-feedback.html*

Rankin, T. (2019). What to Do When a Client Leaves You Negative Feedback (5 Key Tips). *https://torquemag.io/2019/10/handling-negative-feedback/*

Moduł szkoleniowy 8: Feedback

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Udzielanie i otrzymywanie informacji zwrotnej (link)

- **„UDZIELANIE I OTRZYMYWANIE INFORMACJI ZWROTNEJ"** to ćwiczenie, którego celem jest nauczenie, jak udzielać informacji zwrotnej w sposób konkretny i dyplomatyczny, a przez to konstruktywny.

- **CELE ĆWICZENIA:** Stosowanie tzw. „metody kanapki" przy udzielaniu informacji zwrotnej, minimalizowanie postawy obronnej u osób przyjmujących informacje zwrotne oraz poczucia winy lub zakłopotania u osób wyrażających negatywny feedback oraz udzielanie informacji zwrotnych w sposób konkretny i dyplomatyczny.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Umiejętność udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, która może zostać zaakceptowana przez odbiorcę, jest ważnym narzędziem dla przedsiębiorcy.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Osoba prowadząca, która zachęci do dyskusji nad tematami i wyjaśni „metodę kanapki", flipchart, marker, kilka kartek papieru oraz długopis/ołówek.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 10 min – poproszenie grupy o zastanowienie się nad tym, czym jest informacja zwrotna, dlaczego ważne jest jej udzielanie i w jakich okolicznościach; 5 min – wyjaśnienie, czy jest „metoda kanapki"; 20 min – przećwiczenie udzielania wśród uczestników informacji zwrotnej z wykorzystaniem metody kanapki; 5 min – omówienie reakcji na nieporuszone wcześniej problemy.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Jak udzielać informacji zwrotnej w sposób konstruktywny, konkretny i dyplomatyczny, umożliwiając jej dobre przyjęcie i zastosowanie w praktyce, a tym samym pomagając naprawić popełnione błędy i niepożądane zachowania lub im zapobiec.

2. Ciepły fotel, a nie gorące krzesło (link)

- **„CIEPŁY FOTEL, A NIE GORĄCE KRZESŁO”** to zabawa mająca na celu nauczenie zespołów, jak udzielać i przyjmować informacje zwrotne we właściwy sposób oraz jak nawiązać otwartą komunikację i uniknąć krytyki.

- **CELE ĆWICZENIA:** Unikanie krytyki; budowanie empatii w zespole i zachęcanie do otwartej komunikacji i wrażliwości w kontaktach ze współpracownikami; pomoc w przyjmowaniu informacji zwrotnych i zachęcanie do udzielania konstruktywnych informacji zwrotnych.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Atmosfera pełna empatii pozwala na udzielanie informacji zwrotnych w sposób pozytywny i konstruktywny oraz na otwartość na ich przyjmowanie i wdrażanie przedstawionych sugestii.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Tablica, marker, kilka kartek papieru, długopis/ołówek.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 15 min – wyjaśnienie punktów akcji; niecałe 60 min – zapisanie pytań i odpowiedzi z perspektywy „ciepłego fotela”.

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Tego, że pozytywna informacja zwrotna pomaga w kształtowaniu lepszych nawyków i środowiska pracy, co korzystnie przekłada się na wydajność.

Gorące krzesło – Kto następny?

Moduł szkoleniowy 9: Pewność siebie

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Pewność siebie powszechnie rozumiana jest jako wiara we własne możliwości, osąd, siłę itp.

Kompetencje

- Asertywność i samodyscyplina;
- Poczucie własnej wartości;
- Znajomość samego siebie;
- Pozytywne myślenie.

Cele

- Uświadomienie sobie, jak ważna jest pewność siebie w pokonywaniu przeciwności i przeszkód;
- Umacnianie wiary w siebie i podtrzymywanie chęci ciągłego samodoskonalenia się;
- Poznanie własnych słabości i praca nad nimi w celu ciągłego doskonalenia się;
- Wiedza na temat tego, jak zwiększyć pewność siebie oraz w jaki sposób wpływa ona na wiedzę i umiejętności przedsiębiorcy.

Rezultaty

- Zdyscyplinowanie i poczucie kontroli nad swoimi codziennymi działaniami;
- Zmiana przekonań ograniczających na swój temat i uniknięcie samosabotażu;
- Posiadanie efektywnych relacji interpersonalnych z członkami swojego zespołu, które pomogą przedsiębiorcy w szybszym rozwoju biznesu;
- Poznanie własnych słabości i praca nad nimi w celu ciągłego doskonalenia się;
- Motywowanie przedsiębiorców w każdej skomplikowanej sytuacji, którą muszą przetrwać.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Zbyt niska/wysoka pewność siebie;
- Poczucie własnej wartości;
- Krótkotrwałe podważanie pewności siebie.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Z pewnością siebie wiążą się poważne zagrożenia (brak pewności siebie, brak współczucia, podejmowanie ryzyka w nieodpowiedni sposób).

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w budowaniu pewności siebie), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na zwiększenie pewności siebie. Są to: nauka (zdobywanie doświadczenia, unikanie arogancji, asertywność, wiedza i umiejętności), planowanie i przygotowanie, pozytywne myślenie.

Podsumowanie

Umacnianie wiary w siebie i podtrzymywanie chęci ciągłego samodoskonalenia się powinny stale towarzyszyć osobom, które chcą posiadać/założyć firmę.

Bibliografia

Building Confidence. (2021). *https://www.skillsyouneed.com/ps/confidence.html*

Building Self-Confidence. (2020). *https://www.mindtools.com/search?search_term=Building+Self-Confidence*

Global entrepreneurship monitor. (2019). *https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019_20.pdf*

Moduł szkoleniowy 9: Pewność siebie

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Analiza osiągnięć (link)

- **„ANALIZA OSIĄGNIĘĆ”** to ćwiczenie mające na celu analizę wykorzystanych w przeszłości zasobów, które doprowadziły do dokonania osiągnięć lub odniesienia sukcesu.

- **CELE ĆWICZENIA:** Świadomość wykorzystywanych zasobów i sposobu, w jaki postęp dokonywany jest poprzez naukę, budowanie pewności siebie na drodze działania i praktyki oraz pracę nad akceptacją i samoświadomością.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Brak pewności siebie można pokonać dzięki analizie własnych działań, które doprowadziły do osiągnięcia sukcesu.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Kartka papieru i długopis/ołówek.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 10 min – opisanie swojego dokonania lub sukcesu, który miał miejsce w przeszłości; 20 min – przeanalizowanie i opisanie zasobów i umiejętności wykorzystanych do jego osiągnięcia; 10 min – określenie swojego poziomu zaangażowania w osiągnięcie tego sukcesu i działań, które podjęto, by zaangażować się w jego osiągnięcie; 10 min – przeanalizowanie kilku swoich sukcesów ze świadomością zasobów wykorzystanych do osiągnięcia każdego z nich i tego, jaki miały one wpływ na rozwój osobisty.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Tego, że pewność siebie przychodzi wraz z działaniem.

2. Metoda GROW (link)

- **"GROW"** jest znaną metodą coachingową, która znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach życia osobistego i zawodowego.
- **CELE ĆWICZENIA:** Opracowanie planu działania, poznanie samego siebie, określenie alternatyw i możliwości oraz dostosowanie opcji w zależności od możliwości.
- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Wyznaczanie i osiąganie celów jest ważną częścią budowania pewności siebie.
- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Szablon i długopis/ołówek.
- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 10 min – definiowanie celów i zapisywanie ich w odpowiednim kwadracie szablonu; 10 min – refleksja nad swoją obecną sytuacją w celu uświadomienia sobie, jak daleko lub jak blisko jest się od osiągnięcia celu; 10 min – generowanie pomysłów, dzięki którym można przybliżyć się do osiągnięcia celu; 10 min – dokonanie wyboru.

CEL Jaki jest Twój cel? Czy jest realny? Czy jest osiągalny? Czy jest mierzalny? Czy można go osiągnąć w dostępnym czasie?	**RZECZYWISTOŚĆ** Jak wygląda konkretnie Twoja sytuacja? Dlaczego jest właśnie taka? Czego dokonałeś do tej pory, by zmienić swoją sytuację i z jakim rezultatem? Co powstrzymało Cię przed zrobieniem czegoś więcej? Jakie są Twoje osobiste cechy, zainteresowania i motywacje? Jakie stoją przed Tobą najważniejsze przeszkody dla dalszego rozwoju? Jakie powstrzymują Cię przeszkody wewnętrzne? Jakich zasobów lub pomocy możesz użyć, by pokonać te przeszkody? Jakich innych zasobów potrzebujesz i jaki jest sposób na ich realne pozyskanie?
MOŻLIWOŚCI Jakie masz opcje? Stwórz listę różnych rozwiązań, istotnych i mniej ważnych, kompletnych i częściowych. Co jeszcze mógłbyś zrobić?	**CHĘĆ** Co zamierzasz zrobić? Jak to zrobisz? Kiedy, gdzie i z kim to zrobisz? Jakie przeszkody musisz pokonać? Jakie są szanse na odniesienie sukcesu?

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Tego, że osiąganie celów jest ważną częścią budowania pewności siebie. Dzięki powyższej metodzie można nauczyć się techniki wyznaczania celów w taki sposób, aby łatwiej było je osiągnąć.

Moduł szkoleniowy 10: Elastyczność poznawcza

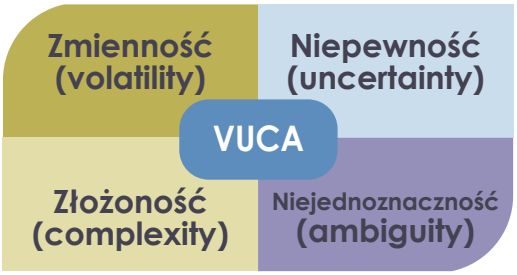
I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Elastyczność poznawcza to zdolność ludzkiego mózgu do przystosowania zachowania i sposobu myślenia do zmieniających się, nowych lub nieoczekiwanych sytuacji.

Kompetencje

- Szybkie i łatwe adaptowanie się do nowych warunków i sytuacji;
- Zdolność do rozważania wielu koncepcji jednocześnie, tworzenia atmosfery współpracy i sukcesu, czerpania radości ze sprawdzania i uczenia się nowych umiejętności, nawiązywania bliższych kontaktów z globalnym zespołem i prosperowania w dynamicznym otoczeniu, zarządzania pracą z wieloma klientami i współpracownikami o różnych pomysłach i sposobach pracy, przedstawiania nowatorskich pomysłów oraz podejmowania się wielu zadań, ustalania priorytetów i zachowania spokoju w przypadku zmiany wymagań;
- Odporność na zmiany;
- Wykorzystywanie intuicji do podejmowania rozsądnego ryzyka.



Cele

- Umiejętność przystosowywania się do zmiennych, niepewnych, złożonych i niejednoznacznych warunków i sytuacji (ang. VUCA);
- Unikanie błędów poznawczych;
- Doskonalenie umiejętności podejmowania decyzji w złożonych okolicznościach;
- Umiejętność przeniesienia swojej elastyczności na pracowników;
- Zmiana nastawienia statycznego na rozwojowe;
- Poprawa własnej odporności i zdolności adaptacyjnych;
- Nauka nieszablonowego myślenia i znajdowania alternatywnych rozwiązań codziennych problemów.

Rezultaty

- Zaakceptowanie przez przedsiębiorcę odczuwanego przez siebie oraz inne osoby strachu i niepewności;
- Dążenie do ciągłego uczenia się oraz rozwoju osobistego i zawodowego;
- Unikanie blokad w nieoczekiwanych sytuacjach;
- Otwartość na uczenie się i przyjmowanie nowych strategii, koncepcji i treści.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Zmienne, niepewne, złożone i niejednoznaczne otoczenie;
- Brak elastyczności poznawczej zarówno w roli przedsiębiorcy, jak i lidera;
- Nastawienie statyczne.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Brak elastyczności poznawczej jest obarczony ryzykiem, gdy pojawiają się zmiany w już przydzielonych zasobach i konieczność redystrybucji władzy oraz ze względu na sztywność poznawczą, inercję grup/pracowników, brak koordynacji we wdrażaniu zmian, opór wobec zmian. Jest on również zagrożeniem dla talentu.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w kształtowaniu elastyczności poznawczej), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na zwiększenie elastyczności poznawczej: stosowanie taktyk minimalizujących ryzyko zmian, zarządzanie zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym otoczeniem oraz odblokowywanie możliwych scenariuszy.

Podsumowanie

Elastyczność poznawcza to zdolność do uświadomienia sobie, że wykonywane przez siebie czynności nie przynoszą oczekiwanych rezultatów lub przestały być skuteczne, a zatem należy na nowo dostosować swoje zachowanie, sposób myślenia i opinie do otoczenia i nowych sytuacji.

Bibliografia

Dheer, R. & Lenartowicz, T. (2019). Cognitive flexibility: Impact on Entrepreneurial Intentions. Journal of Vocational Behavior, 115, *https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103339*.

Misra, R. (2016). Developing Cognitive Flexibility and ability to Drive Change. *https://www.linkedin.com/pulse/developing-cognitive-flexibility-ability-drive-change-rajiv-misra*

World Economic Forum. (n.d.). *http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf*

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Wzorce pewności (link)

- Dzięki temu narzędziu dowiemy się, że nasz mózg nie zawsze działa na naszą korzyść i ostrzega nas przed niektórymi z przyjętych przez nas strategii i dokonanych decyzji.

- **CELE ĆWICZENIA:** Skłonienie przedsiębiorców do myślenia nieszablonowego i tworzenia pomysłowych i oryginalnych strategii; zrozumienie, jak działa ludzki mózg i jak prowadzi nas do podejmowania decyzji opartych na pewności, a także zrozumienie, czym są wzorce pewności i jak one działają.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Brak elastyczności poznawczej jest spowodowany tym, że ludzki mózg kieruje się wzorcami pewności i bezpieczeństwa.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Dwa markery i kartka papieru.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 1 min – poproszenie uczestników o narysowanie na kartce papieru dużego kwiatu; 5 min – zabawa z liczbami i nazwami zwierząt; 5 min – sformułowanie wzoru na podstawie dotychczasowych wniosków; 5 min – odnalezienie większej liczby wzorów; 15 min – sformułowanie jeszcze większej liczby wzorów.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Tego, że nasze ograniczenia umysłowe warunkują nasze działania, a więc również osiągane rezultaty.

2. Czwarty scenariusz (link)

- Czwarty scenariusz procesu zmiany odnosi się do blokady, która dotyka ludzi, gdy wiedzą, czego chcą (koncentracja na celu), jak tego dokonać (mają niezbędne kompetencje i zasoby) i jak to właściwie zrobić (motywacja i odpowiedzialność), ale z jakiegoś powodu nie osiągają pożądanego rezultatu.

- **CELE ĆWICZENIA:** Sprawdzanie strategii, również tych, które są regularnie powielanie, ale nie prowadzą do osiągnięcia pożądanych rezultatów; zachęcanie do elastyczności zachowań; identyfikacja nieskutecznych strategii i stymulowanie do wdrażania nowych strategii.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Przywiązanie do danego sposobu bycia i działania nie zawsze jest pożądane w biznesie.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Długopis/ołówek i kartka papieru.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 1 min – zdefiniowanie celu, który nie został jeszcze osiągnięty; 5 min – refleksja nad tym, co przeszkodziło w osiągnięciu celu; 5 min – sprawdzenie swojej strategii krok po kroku; 5 min – opisanie „przepisu" na perfekcyjnie wykonaną strategię; 5 min – zadanie sobie pytania, czy ważniejsza jest przyczyna czy rezultat; 5 min – określenie, co można zmienić, aby osiągnąć cel; 5 min – wdrożenie nowej strategii.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Tego, że nawyki i zwyczaje utrwalają sposób „właściwego postępowania", zwłaszcza w sytuacji, gdy w innym okresie i okolicznościach służyły one osiągnięciu pożądanych rezultatów.

Moduł szkoleniowy 11: Automotywacja

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Automotywacja to umiejętność zachęcania samego siebie do przejmowania inicjatywy i podejmowania działań zmierzających do realizacji celów i zadań.

Kompetencje

- Dostosowanie się do celów grupy lub organizacji;
- Gotowość do działania w odpowiedzi na pojawiające się okazje;
- Stawianie czoła przeciwnościom, niepowodzeniom i traumom oraz otrząsanie się z nich, aby móc żyć pełnią życia;
- Konsekwentne dążenie do realizacji celów;
- Dążenie do poprawy lub spełnienia standardu doskonałości.

Cele

- Osiągnięcie strategicznych wyników i stymulacja rozwoju i wydajności organizacji;
- Większa sprawność i skuteczność w osiąganiu celów osobistych i zespołowych;
- Wkład w realizację wizji organizacji poprzez nadawanie strategicznego kierunku i motywowanie zespołów;
- Zachęcanie do ciągłego uczenia się i osiągania sukcesów, niezależnie od scenariusza;
- Uczenie się, jak wzbudzać w sobie pozytywne emocje, a następnie przekazywanie tej umiejętności innym;
- Stymulowanie pasji lub ekscytacji wśród członków zespołu w celu osiągnięcia ambitnych celów;
- Podsycanie swoich emocji i dążenie do wykraczania poza ramy oczekiwań.

Rezultaty

- Stworzenie motywującego środowiska;
- Zwiększenie poziomu zaufania;
- Zwiększenie produktywności osobistej i zespołowej;
- Życie bez żalu;
- Nadanie priorytetu kształceniu i rozwojowi;
- Obniżenie poziomu stresu;
- Wyznaczanie celów.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Motywatory zewnętrzne;
- Poczucie obowiązku;
- Motywatory wewnętrzne;

	Motywacja	Cele
Wewnętrzna	Podejmujesz działanie, ponieważ: - jest ono przyjemne; - jest to dla Ciebie zabawa; - daje Ci poczucie wewnętrznej satysfakcji; - jest źródłem zadowolenia.	Cele pochodzą z wewnątrz, a wyniki zaspokajają Twoje podstawowe psychologiczne potrzeby: - niezależności; - kompetencji; - przywiązania.
Zewnętrzna	Wykonujesz daną czynność, aby w zamian otrzymać nagrodę z zewnętrznego źródła.	Cele ukierunkowane są na rezultaty i nie zaspokajają podstawowych potrzeb psychologicznych. Wiążą się z zewnętrznymi korzyściami, takimi jak: - unikanie konsekwencji; - sława; - pieniądze; - władza.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Brak automotywacji jest obciążony ryzykiem i może wynikać z niewłaściwych nawyków, okoliczności zewnętrznych, presji, braku chęci lub braku odpowiednich zasobów.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w dziedzinie automotywacji), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby na wzmocnienie automotywacji: przełamanie złych nawyków, skuteczne radzenie sobie z presją, chęć dokonania zmiany, zdobycie odpowiednich środków finansowych.

Podsumowanie

Automotywacja wymaga wiary w siebie, poczucia ciągłego zainspirowania i kontynuowania działań pomimo niepowodzeń.

Bibliografia

Cherry, K. (2020). Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation. *https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation*

Christian, L. (2019) Self-Motivation: Staying Motivated to Reach Your Goals. *https://soulsalt.com/self-motivation/*

Global entrepreneurship monitor. (2020). *https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019_20.pdf*

Moduł szkoleniowy 11: Automotywacja

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Doceń to, co masz (link)

- **„DOCEŃ TO, CO MASZ"** pomaga przedsiębiorcom uznać wartość tego, co już posiadają.
- **CELE ĆWICZENIA:** Koncentracja na dążeniu do osiągania celów, dobre samopoczucie i uczenie umysłu skupiania się na tym, co pozytywne w życiu.
- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Jednym z najlepszych sposobów na utrzymanie motywacji jest celebrowanie swoich osiągnięć.
- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Niebieskie i czerwone długopisy oraz kilka kartek papieru.
- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 5 min – stworzenie listy swoich osiągnięć i posiadanych rzeczy przy użyciu niebieskich długopisów; 18 min – podzielenie się z innymi tym, co zawiera lista i wyjaśnienie przez danego uczestnika, co jest dla niego cenne (5 min), dodanie kolejnych pomysłów przy użyciu czerwonych długopisów (3 min) i omówienie tego, co wynika z każdej listy (10 min); 10 min – informacja zwrotna dla grupy.
- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Jak stawiać sobie dodatkowe cele, które chciałoby się zrealizować.

Doceń to co masz zanim czas sprawi,
że docenisz to co miałeś.

2. Chcę być, chcę działać (link)

- **„CHCĘ BYĆ, CHCĘ DZIAŁAĆ”** to idealne ćwiczenie do motywowania ludzi i pomagania im w identyfikacji ich prawdziwych celów w życiu, jako że większość z nich świadoma jest tylko kilku swoich celów i pragnień.

- **CELE ĆWICZENIA:** Identyfikacja prawdziwych celów w życiu; uświadomienie sobie, które obszary własnego życia wymagają większej uwagi; refleksja i uświadomienie sobie swoich celów życiowych.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Najważniejsze jest zrozumienie, co motywacja oznacza dla ludzi, tak aby mogli oni znaleźć własne sposoby motywowania się.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Niebieskie i czerwone długopisy oraz kilka kartek papieru.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 5 min – zapisanie niebieskim długopisem listy rzeczy do zrobienia; 10 min – podzielenie się swoimi listami z innymi uczestnikami i wyjaśnienie przez każdego uczestnika, co jest dla niego cenne (5 min); refleksja (2 min) i dopisanie kolejnych celów (3 min) czerwonym długopisem; 10 min – informacja zwrotna od grupy.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Ćwiczenie to pomaga zauważyć i zrozumieć, że nie wszystkich motywują te same rzeczy i każda osoba ma swoje własne pobudki.

Moduł szkoleniowy 12: Koncentracja

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Skoncentrowanie się na tym, co jest ważne, pozwala szybko zdecydować, co trzeba odłożyć na później, co delegować innym osobom, co zignorować i odpuścić, a na czym się skupić.

Kompetencje

- Umiejętność zapobiegania rozproszeniu uwagi, ustalania priorytetów i wyznaczania celów;
- Utrzymanie koncentracji;
- Efektywnie zarządzanie czasem;
- Strategiczne myślenie.

Cele

- Unikanie rozpraszania uwagi;
- Określenie ogólnych celów przedsięwzięcia;
- Skuteczne delegowanie zadań;
- Wdrożenie Matrycy Eisenhowera/Macierzy Pilne-Ważne;
- Ustalenie właściwej strategii.

Rezultaty

- Stosowanie Zasady Eisenhowera;
- Unikanie rozpraszania uwagi;
- Określenie ogólnych celów przedsięwzięcia;
- Skuteczne delegowanie zadań;
- Ustalenie właściwej strategii.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Brak opisu stanowiska pracy;
- Nieprzestrzeganie planu;
- Nadsprzedaż;

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Brak koncentracji na tym, co jest ważne ma zły wpływ na działalność firmy. Może prowadzić do utraty reputacji zawodowej, niskiej wydajności, niedotrzymywania terminów, niskiej jakości obsługi klienta, braku motywacji u pracowników.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio rozwijają umiejętność koncentracji na tym, co jest ważne), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją rozwiązania pozwalające skupić się na tym, co ważne. Należą do nich eliminacja rozpraszaczy, wdrożenie Matrycy Eisenhowera i rezygnacja z wielozadaniowości.

Podsumowanie

SKUPIENIE SIĘ NA TYM, CO WAŻNE jest istotne zwłaszcza dla początkujących firm.

Bibliografia

Covey, F. (2019). Put First Things First. *https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-3/*
The Eisenhower Matrix. (2021). *https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/*
Berler, C. (2016). 7 Ways to refocus on What's Truly Important. *https://www.entrepreneur.com/article/270734*

Moduł szkoleniowy 12: Koncentracja

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Wdrożenie matrycy Eisenhowera (link)

- **„MATRYCA EISENHOWERA”** opiera się na graficznym przedstawieniu, w kwadracie podzielonym na cztery równe części, różnych poziomów ważności i pilności konkretnego zadania.
- **CELE ĆWICZENIA:** Lepsza i bardziej przejrzysta priorytetyzacja, która pozwala na ukończenie najważniejszych projektów w pierwszej kolejności, delegowanie mniej ważnych zadań i lepsze zarządzanie czasem.
- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA”:** Koncentrowanie się na tym, co ważne, zarządzanie czasem i ustalanie priorytetów, odkładając na bok wszystkie sprawy drugorzędne, to jedyny sposób na prawidłową realizację głównych zadań i celów.
- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Długopis i szablon.
- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 10 min – zapisanie tego, co ważne i pilne w pierwszej części kwadratu; 10 min – zapisanie tego, co ważne, ale nie pilne w drugiej części; 10 min – zapisanie tego, co nie jest ważne, ale jest pilne w trzeciej części; 10 min – zapisanie tego, co nie jest ani ważne, ani pilne w czwartej części.
- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Jak we właściwy sposób ustalać priorytety i wiedzieć, które zadania wykonywać w pierwszej kolejności.

2. Umiejętność zarządzania czasem (link)

- Ćwiczenie to poświęcono złodziejom (pożeraczom) czasu (rzeczom, które zabierają ludziom cenny czas).

- **CELE ĆWICZENIA:** Ocena przydatności narzędzi do planowania; analiza sposobów spędzania czasu; poszerzanie wiedzy na temat strategii zarządzania czasem; kształtowanie umiejętności ustalania priorytetów; organizowanie zadań według kategorii; wykonywanie pracy w sposób terminowy; przewidywanie czynników powodujących marnowanie czasu oraz odpowiednie planowanie czasu.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Panowanie nad pożeraczami czasu to podstawowa umiejętność przydatna każdemu przedsiębiorcy.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Długopis, kartka papieru i szablon.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 5 min – zapisanie wszystkich czynności wykonywanych w ciągu dnia (w pierwszej kolumnie) i przybliżonego czasu ich trwania (w drugiej kolumnie); 5 min – zapisanie wcześniej zaplanowanych, obowiązkowych czynności (w trzeciej kolumnie); 5 min – zapisanie losowo wybranych czynności, które nie zostały wykonane danego dnia z powodu braku czasu (w pierwszej kolumnie); 5 min – zapisanie kilku refleksji.

CZYNNOŚCI	CZAS TRWANIA:	CZYNNOŚCI ZAPLANOWANE I OBOWIĄZKOWE (ZAZNACZYĆ „X")

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Odpowiednie zarządzanie czasem wymaga samokontroli i umiejętności zarządzania na wysokim poziomie, dzięki którym można ustalić priorytety i dostrzec, co „pożera" nasz czas.

Moduł szkoleniowy 13: Zarządzanie relacjami z klientem

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Zarządzanie relacjami z klientem pomaga przedsiębiorstwom zrozumieć **zachowania klientów** i zmodyfikować działania biznesowe w taki sposób, aby **klienci** byli obsługiwani w najlepszy możliwy sposób.

Kompetencje

- Umiejętność skutecznej komunikacji cyfrowej (mail, telefon itp.) oraz nawiązywania kontaktów;
- Przejrzysta komunikacja;
- Wiedza techniczna;
- Aktywne słuchanie;
- Poświęcanie należytej uwagi.

Cele

- Skuteczna komunikacja;
- Zapewnienie klientom spersonalizowanych i unikatowych doświadczeń;
- Opracowanie wewnętrznych procesów informacji zwrotnej i strategii rozwiązywania problemów;
- Prowadzenie działań następczych;
- Skuteczne rozwiązywanie problemów.

Rezultaty

- Skuteczna komunikacja;
- Zapewnienie klientom spersonalizowanych i unikatowych doświadczeń;
- Opracowanie wewnętrznych procesów informacji zwrotnej i strategii rozwiązywania problemów;
- Prowadzenie działań następczych;
- Skuteczne rozwiązywanie problemów.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Wyczerpanie zapasów magazynowych;
- Brak działań następczych;
- Długie oczekiwanie na skuteczne rozwiązania;
- Powtórne wystąpienie problemu, który miał klient;
- Brak zainteresowania ze strony obsługi.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Nieodpowiednie zarządzanie relacjami z klientem ma negatywny wpływ na działalność firmy, a do skutków należą wzrost kosztów, utrata efektywności marketingowej, utrata reputacji i chaos organizacyjny.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w dziedzinie zarządzania relacjami z klientem), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Rozwiązania w zakresie zarządzania relacjami z klientem obejmują: opracowanie podręcznika/protokołu postępowania z klientem, stworzenie skutecznej strategii komunikacji e-mailowej, skupienie się na kliencie, wprowadzanie innowacji w zakresie paradygmatów obsługi klienta oraz zapewnienie szkoleń w zakresie postępowania z niezadowolonymi klientami.

Podsumowanie

Klienci są siłą napędową start-upu (początkującej firmy) i kluczem do przetrwania każdej działalności biznesowej.

Bibliografia

Covey, F. (2019). Put First Things First. *https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-3/*

Delvecchio, B. (2021). What Are the Consequences of Offering Bad Customer Service Experience? *https://workingsolutions.com/bad-customer-service-experience/*

Zucal, C. (2016). 5 of the Most Common Types of Customer Complaints, and How to Handle Them. *https://www.socialmediatoday.com/social-business/5-most-common-types-customer-complaints-and-how-handle-them*

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Zarządzanie ludźmi (link)

- W ćwiczeniu tym wykorzystany został krótki fragment tekstu opisujący spotkanie dwóch osób na parkingu, ich spojrzenie na pewne wydarzenie i reakcję na nie.
- **CELE ĆWICZENIA:** Zachęcanie do uważniejszego słuchania w celu wykazania empatii wobec innych.
- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Istnieje potrzeba rozwijania umiejętności zarządzania ludźmi i wykazywania się empatią, u podstaw których leży słuchanie.
- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Krótki fragment tekstu pod tytułem „Zdumiony człowiek".

Szedłem w stronę wyjścia z czteropiętrowego parkingu obok pięciopiętrowej kliniki medycznej. Był to piątek, godzina 14:15, a w budynku roiło się od samochodów. Do środka wszedł mężczyzna, który wyglądał na około 75 lat. Gdy się do mnie zbliżył, zatrzymał się, odwrócił do mnie i powiedział: – Czy coś tu dzisiaj rozdają? Nigdy nie było tu tak tłoczno. Nie mógł uwierzyć, że budynek jest wypełniony po brzegi.
– To pewno dlatego, że wielu ludzi nie pracuje w piątki, więc wygodnie jest im planować spotkania na ten dzień – powiedziałem.
– To nie jest kwestia dnia tygodnia. Zwykle przychodzę tu w piątki i nigdy nie było tu takich tłumów – powiedział.
– Dzisiaj jest bardzo tłoczno, nie wiem dlaczego – odrzekłem.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 5 min – podzielenie uczestników na czteroosobowe grupy; 5 min – poproszenie jednej osoby o przeczytanie fragmentu z dwoma różnymi wnioskami, podczas gdy pozostali słuchają; 5 min – przedyskutowanie i przeanalizowanie w grupach dwóch różnych zakończeń i reakcji na tę samą sytuację opisanych w dwóch notatkach; 5 min – przeprowadzenie dyskusji na forum całej grupy i uzyskanie informacji zwrotnej.

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Tego, że uważne słuchanie wiąże się z empatią i świadczy o umiejętnym zarządzaniu ludźmi oraz wiedzy na temat radzenia sobie z postawami klientów.

2. Metoda 5 WHY (link)

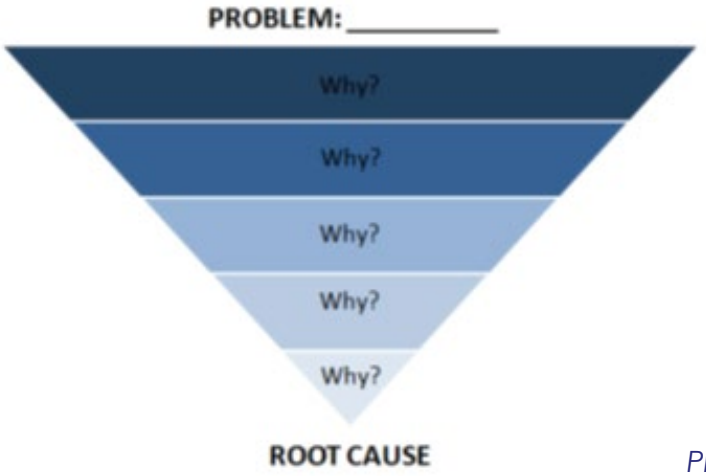
- Ćwiczenie to pokazuje prawdziwą przyczynę danego problemu, dzięki czemu można go jednoznacznie zidentyfikować.

- **CELE ĆWICZENIA:** Systematyczne poszukiwanie prawdziwej przyczyny problemu i spojrzenie na problem z kilku różnych punktów widzenia.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Metoda 5 Why pozwala omówić, co jest przyczyną problemu i spojrzeć na niego ze wszystkich stron, co w idealnej sytuacji prowadzi do znalezienia prawdziwej przyczyny problemu.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Prostokątna tablica, do której można przypiąć dużą kartkę papieru za pomocą szpilek i 5 różnokolorowych karteczek lub karteczek samoprzylepnych.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 5 minut na każdy z 5 kroków, w których określa się PROBLEM, pyta DLACZEGO i wymyśla ROZWIĄZANIE.



Dlaczego?

Dlaczego?

Dlaczego?

Dlaczego?

Dlaczego?

Pierwotna przyczyna

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Jak postępować z klientami.

Moduł szkoleniowy 14: Ryzyko

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

W procesie **radzenia sobie z ryzykiem** wykorzystuje się sześć strategii.

		WPŁYW	
		DUŻY ← →	MAŁY
PRAWDOPODOBIEŃSTWO	DUŻE ↕ MAŁE	Duży wpływ Duże prawdopodobieństwo	Mały wpływ Duże prawdopodobieństwo
		Duży wpływ Małe prawdopodobieństwo	Mały wpływ Małe prawdopodobieństwo

Kompetencje

- Umiejętność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia i nowych, trudnych sytuacji w celu stworzenia zespołu, zbudowania relacji, znalezienia rozwiązania problemu, wykonania pracy pod presją;
- Posiadanie umiejętności analitycznej oceny ryzyka, wiedzy i umiejętności z dziedziny finansów oraz umiejętności zarządzania i przewodzenia; przestrzeganie przepisów i myślenie strategiczne.

Cele

- Stawanie się osobą świadomą kwestii kulturowych, potrafiącą lepiej się komunikować, kreatywną i zdolną do adaptacji, a także dociekliwą i sceptyczną;
- Poprawa umiejętności zarządzania, organizacji i radzenia sobie ze stresem.

Rezultaty

- Rozwijanie umiejętności komunikacji, świadomości kwestii kulturowych, kreatywności i zdolności do adaptacji, a także dociekliwości i sceptycyzmu;
- Doskonalenie umiejętności zarządzania, organizacji i radzenia sobie ze stresem.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Ryzyko finansowe;
- Ryzyko związane z zasobami ludzkimi;
- Ryzyko prawne;
- Ryzyko marketingowe;
- Ryzyko produkcyjne.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

- Brak właściwego podejścia do ryzyka ma negatywny wpływ na działalność i wiąże się z możliwością wystąpienia ryzyka finansowego, zawodowego, społecznego oraz zagrożenia dla zdrowia psychicznego i życia rodzinnego.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio w dziedzinie radzenia sobie z ryzykiem), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Do rozwiązań w zakresie radzenia sobie z ryzykiem należą między innymi: praktyczne wdrożenie koncepcji zarządzania ryzykiem w organizacji sektora publicznego oraz scenariusze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

RADZENIE SOBIE Z RYZYKIEM jest bardzo złożoną kwestią dla przedsiębiorcy.

Bibliografia

2019 SBA Fact Sheet. (2020). *https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/*

IOSH. (2019). Competency framework: professional standards for safety and health at work. Leicestershire: IOSH.

Sohrabi, S., Udrea, O. & Riabov, A. V. (2017). Scenario Planning for Enterprise Risk Management. *www.cs.toronto.edu/~shirin/ICAPS-2017-Demo-Final-Version.pdf*

Moduł szkoleniowy 14: Ryzyko

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Identyfikacja zagrożeń (link)

IDENTYFIKACJA ZAGROŻEŃ jest dla przedsiębiorcy jednym z głównych elementów strategii radzenia sobie z ryzykiem.

- **CELE ĆWICZENIA:** Rozwijanie kreatywności i umiejętności adaptacji, doskonalenie umiejętności zarządzania i organizacji.
- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Ćwiczenie to pomaga przedsiębiorcom właściwie identyfikować ryzyka zagrażające ich firmom.
- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Lista „Do zrobienia" i długopis.
- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 10 min – określenie kontekstu i podejścia; 5 min – identyfikacja; 10 min – wybór i zastosowanie metod identyfikacji ryzyka.

Etap	Kwestie, do których należy się odnieść	Reakcje
1. Określenie kontekstu i podejścia (10 min)	Kiedy pojawił się problem?	
	Na jaki obszar wpływa zagrożenie?	
	Jaka jest waga problemu?	
	Do kogo zamierzasz się zwrócić?	
	- kierownictwo	
	- pracownicy	
	Co oznacza to ryzyko w szerszym kontekście całego przedsiębiorstwa?	
	Kiedy ostatnio przeprowadzono formalny przegląd metod identyfikacji ryzyka?	
2. *Identyfikacja* (5 minut)	*Czynniki wewnętrzne:*	
	- możliwości	
	- zarządzanie	
	- cele	
	- kultura organizacyjna	
	- polityka	
	- standardy	
	- strategie	
	Czynniki zewnętrzne:	
	- konkurencja	
	- czynniki kulturowe	
	- czynniki gospodarcze:	
	- lokalne	
	- regionalne	
	- krajowe	
	- międzynarodowe	
	- ryzyko polityczne	
	- ryzyko prawne	
	- ryzyko społeczne	
	- ryzyko technologiczne	
3. *Wybór i zastosowanie metod identyfikacji ryzyka*	Metoda oddolna/odgórna	
	- Analiza scenariusza	
	Metoda oddolna	
	- Analiza przyczyn źródłowych	
	- Badanie	
	Metoda odgórna	
	- Wywiad	
	- Warsztaty	

CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ: Jak, stosując odpowiednie metody identyfikacji ryzyka, stworzyć listę najważniejszych zagrożeń, które mogą pozytywnie lub negatywnie wpłynąć na przedsiębiorstwo.

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

2. Pomiar ryzyka (link)

POMIAR RYZYKA jest dla przedsiębiorcy jednym z głównych elementów strategii **radzenia sobie z ryzykiem.**

- **CELE ĆWICZENIA:** Świadomość ryzyka biznesowego, doskonalenie umiejętności zarządzania i organizacji.
- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Ćwiczenie to pomaga przedsiębiorcom dokonać właściwego pomiaru ryzyka zagrażającego ich firmom.
- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Karta pomiaru ryzyka i długopis.
- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 15 min – identyfikacja rodzaju ryzyka poprzez zadanie sobie kilku pytań; 5 min – oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka poprzez przyznanie mu punktów; 5 min – oszacowanie wpływu ryzyka (wpływ minimalny, niski, średni, wysoki lub katastrofalny) poprzez przyznanie mu punktów; 5 min – stworzenie karty pomiaru ryzyka.

Ryzyko	Pomiar prawdopodobieństwa	Pomiar wpływu	Całkowity pomiar ryzyka
Ryzyko braku zgodności z przepisami			
Ryzyko finansowe			
Ryzyko operacyjne			
Ryzyko utraty reputacji			
Ryzyko strategiczne			

Czego można się nauczyć: Właściwej identyfikacji rodzaju ryzyka, właściwego szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu ryzyka.

Ryzyko: niskie, średnie, wysokie

Moduł szkoleniowy 15: Negocjowanie

I. MODUŁ EDUKACYJNY (LINK)

Opis

Umiejętności negocjacyjne to cechy, które pozwalają dwóm lub więcej stronom osiągnąć kompromis. Są to umiejętności miękkie, do których należą komunikacja, perswazja, planowanie, strategia i współpraca.

Kompetencje

- Umiejętność analizowania i wzmacniania swojej BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), zadawania dobrych pytań, budowania relacji, aktywnego słuchania, planowania etapu wdrożenia, prezentowania wielu ofert jednocześnie (MESO), szukania mądrych kompromisów, testowania umów warunkowych i negocjowania procesu.
- Znajomość heurystyki zakotwiczenia i dostosowania.

Cele

- Ocena swoich kompetencji negocjacyjnych;
- Przyswojenie umiejętności i zachowań w celu podniesienia kompetencji;
- Zarządzanie etapowym procesem negocjacji;
- Opracowywanie odpowiednich strategii na trudne sytuacje negocjacyjne;
- Zrozumienie i wdrożenie podstawowych zasad negocjacji win-win.

Rezultaty

- Umiejętność skuteczniejszego komunikowania się w sposób werbalny i niewerbalny, wykazywania wytrwałości i samokontroli, jednoczesnego koncentrowania się na wynikach negocjacji i relacji dla osiągnięcia celu, kreatywnego i jasnego myślenia w trudnych sytuacjach oraz rozumienia negocjacji jako sztuki i nauki.
- Zwiększenie pewności siebie i zdolności strategicznych.

1. Główne przyczyny pojawienia się tego wroga

- Komunikacja;
- Perswazja;
- Planowanie;
- Opracowywanie strategii.

2. Skutki pojawienia się tego wroga i związane z tym zagrożenia

Niewłaściwe negocjowanie ma zły wpływ na działalność firmy. W związku z tym przedsiębiorcy powinni poddawać ocenie słabe strony swoich przeciwników i składać oferty nie do odrzucenia, nie powinni natomiast pod żadnym pozorem okazywać desperacji.

3. Rzeczywista sytuacja w kraju

Chociaż istnieją kursy, które kształcą uczestników w zakresie zarządzania (a pośrednio rozwijają umiejętności negocjacyjne), w tym obszarze wciąż pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

Jak sobie z tym poradzić?

Istnieją sposoby właściwego prowadzenia negocjacji: znajomość podstaw komunikologii, interdyscyplinarnej nauki wywodzącej się z gramatyki, językoznawstwa, filozofii, psychologii, retoryki etc., przyjmowanie różnych scenariuszy w procesie negocjacji oraz odbycie szkolenia umożliwiającego przedsiębiorcom stworzenie ram negocjacyjnych.

Podsumowanie

Niezbędne w negocjacjach kompetencje doskonali się poprzez nabywanie umiejętności negocjacyjnych.

Bibliografia

Maksimović, M., Simeonović, N. & Dimiskovska, B. (2013). Negotiation Skills and Non-Verbal Communication. Economics Management Information Technology, 2(1), 33-40.

Negotiation Is a Method by Which People Settle Differences. (2017). *https://leadershipflagship.com/2017/08/24/6-steps-to-successful-negotiation/*

Successful Negotiations: Instructor Guide. (2015). *https://transportation.wv.gov/highways/training/Documents/NegotiatingSkillsInstructorGuide.doc.*

Moduł szkoleniowy 15: Negocjowanie

II. ĆWICZENIA EDUKACYJNE

1. Komunikacja (link)

- **KOMUNIKACJA** jest dla przedsiębiorcy jednym z głównych elementów **umiejętności negocjacyjnych.**

- **CELE ĆWICZENIA:** Ocena swoich kompetencji negocjacyjnych, przyswojenie umiejętności i zachowań w celu podniesienia kompetencji oraz zrozumienie podstawowych zasad dobrych negocjacji.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Komunikacja umożliwia wymianę wiadomości, wyjaśnianie, informowanie, proponowanie, składanie kontrofert i argumentację.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Quiz i długopis.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 10 min – przeczytanie kolumny „Oświadczenie" w Quizie; 10 min – przyznanie sobie punktów; 5 min – sumowanie punktów.

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Dobrego posługiwania się umiejętnościami komunikacyjnymi.

2. Perswazja (link)

- **PERSWAZJA** jest jednym z głównych elementów umiejętności negocjacyjnych przedsiębiorcy.

- **CELE ĆWICZENIA:** Ocena swoich kompetencji negocjacyjnych, przyswojenie umiejętności i zachowań w celu podniesienia kompetencji oraz zrozumienie podstawowych zasad dobrych negocjacji.

- **WPŁYW ĆWICZENIA NA „WROGA":** Nie wystarczy kogoś namówić; trzeba go przekonać.

- **ZASOBY I MATERIAŁY:** Quiz i długopis.

- **PRZEBIEG ĆWICZENIA:** 10 min – przeczytanie dwóch pierwszych kolumn w Quizie; 10 min – przyznanie sobie punktów; 5 min – sumowanie punktów.

Osoba przekonująca jako:	Kwestie, do których należy się odnieść	Reakcje	
		Tak	Nie
Rachmistrz			
Partner			
Badacz			
Motywator			
Możliwe wartości procentowe			
Rachmistrz			
Partner			
Badacz			
Motywator			

- **CZEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ:** Ile z rachmistrza, partnera, badacza oraz motywatora jest w przedsiębiorcy posługującym się umiejętnością perswazji.

www.efeproject.eu

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

The European Commission support for the production of this publication under the project Games for Tolerance - no. 2020-1-BG01-KA201-079206 does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.