

EUROPEJSKA JAKOŚĆ STAŻY ZAWODOWYCH

KOMPENDIUM OPIEKUNA STAŻU



Mazowiecka Grupa
Szkoleniowo – Doradcza S.C.

SPIS TREŚCI

MODUŁ I

PRAWA I OBOWIĄZKI OPIEKUNA STAŻU

- Rozdział 1 OPIEKA NAD STAZYSTĄ – odpowiedzialność za przebieg i efektywność stażu
- Rozdział 2. MOTYWOWANIE - jak budować satysfakcję i zaangażowanie stażysty
- Rozdział 3. EFEKT SYNERGII – jak efektywnie kierować pracą zespołu

MODUŁ II

TECHNIKI PRZEKAZYWANIA WIEDZY PRAKTYCZNEJ Z ELEMENTAMI MENTORINGU

- Rozdział 4. NAUKA PRZEZ DOŚWIADCZENIE – kształcenie osób dorosłych
- Rozdział 5. MENTORING – zasady i główne zadania
- Rozdział 6. INFORMACJA ZWROTNA – narzędzie wpływu i rozwoju

MODUŁ III

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

- Rozdział 7. SKUTECZNA KOMUNIKACJA - czyli jaka?
- Rozdział 8. KONFLIKT – niszcząca siła czy pozytywny bodziec do działania
- Rozdział 9. ASERTYWNOŚĆ – stanowczo, łagodnie, bez lęku

MODUŁ IV

METODY MOTYWACJI STAŻYSTY DO ROZWOJU ZAWODOWEGO

- Rozdział 10. POTENCJAŁ ZAWODOWY – odkrywanie zasobów i planowanie rozwoju
- Rozdział 11. SUKCES NA RYNKU PRACY – psychologiczne uwarunkowania
- Rozdział 12. OTWARTOŚĆ NA ZMIANY - radzenie sobie ze stresem i trudnymi sytuacjami

MODUŁ I

PRAWA I OBOWIĄZKI OPIEKUNA STAŻU



- Rozdział 1 **OPIEKA NAD STAZYSTĄ** – odpowiedzialność za przebieg i efektywność stażu
- Rozdział 2. **MOTYWOWANIE** - jak budować satysfakcję i zaangażowanie stażysty
- Rozdział 3. **EFEKT SYNERGII** – jak efektywnie kierować pracą zespołu

STUDIUM PRZYPADKU

Pani Dorota jest właścicielką biura rachunkowego, które świadczy usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw z zakresu obsługi księgowej i kadrowo – placowej. Współpracuje z Urzędem Pracy w zakresie organizacji staży dla absolwentów szkół ekonomicznych oraz osób, które chcą zdobyć praktyczną wiedzę po ukończeniu kursów zawodowych.

W biurze rozpoczęła staż Maria, absolwentka Liceum Ekonomicznego. Na początku współpracy pani Dorota jako opiekunka stażu przygotowała program, obejmujący zakres obowiązków nowej współpracownicy. Obejmował on zadania o charakterze administracyjno – biurowym oraz pomoc pracownikom biura w rozliczeniach księgowych dla klientów biura.

Maria początkowo była zadowolona z programu stażu, szczególnie zależało jej aby poznać obsługę programów finansowo – księgowych i Płatnika. Stopniowo czuje się jednak coraz bardziej rozczerowana swoją pracą, jest najmłodsza w biurze więc pozostali pracownicy często zlecają jej wykonywanie pomocniczych prac typu archiwizowanie dokumentów, przygotowywanie korespondencji, wykonywanie telefonów do klientów itp. Ma poczucie, że nie uczy się nowych rzeczy, wykonuje typowe zadania sekretarsko – administracyjne a nie księgowe.

Poprosiła o rozmowę właścicielkę biura rachunkowego a jednocześnie swoją opiekunkę stażu, aby omówić z nią zakres swoich zadań i obowiązków służbowych, a także zasady organizacji jej pracy w zespole. Wie, że wiele może nauczyć się od starszych koleżanek i kolegów, zależy jej na dobrych relacjach z nimi ale chciałaby też się rozwijać zawodowo.

TEMATYKA MODUŁU I

W tej części Kompendium zostaną udzielone min. odpowiedzi na pytania:

- Jakie są najważniejsze zadania opiekuna stażu?
- Jak powinien wyglądać proces adaptacji?
- Na co powinien być przygotowany opiekun?
- Co to znaczy motywowanie pracownika?
- Jakie są zasady skutecznego motywowania?
- Na czym polega budowanie zespołu?
- Jakie są czynniki warunkujące skuteczne działania zespołu?
- Jaka jest rola lidera zespołu?

Rozdział 1

OPIEKA NAD STAŻYSTĄ – odpowiedzialność za przebieg i efektywność stażu



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Jakie są najważniejsze zadania opiekuna stażu?
- Jak powinien wyglądać proces adaptacji?
- Jak skutecznie wyznaczać i delegować zadania?
- Jakie są zasady kontroli wykonania zadań?
- Na co powinien być przygotowany opiekun?
- Jak dobrze zakończyć współpracę ze stażystą?

Jakie są najważniejsze zadania opiekuna stażu?

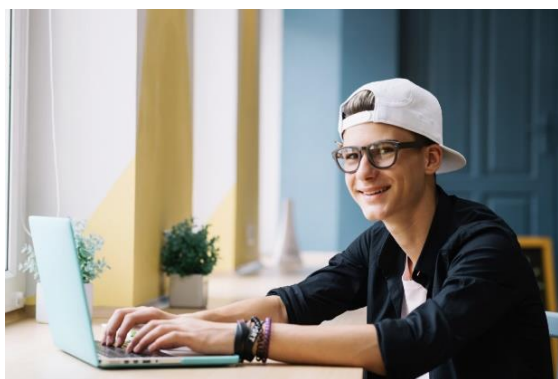
Staż zawodowy to forma zdobywania kwalifikacji i nauki zawodu oraz instrument aktywizacji zawodowej absolwentów lub osób bezrobotnych. Staż jest przede wszystkim możliwością zdobycia wiedzy i umiejętności zawodowych, ale również społecznych, zapoznania się z obowiązkami na określonym stanowisku, nawiązania relacji służbowych z przełożonymi, współpracownikami i klientami. Staż odbywa się bez nawiązania stosunku pracy pomiędzy stażystą a pracodawcą.

Najczęściej stażysta ma przydzielonego opiekuna, osobę, która nadzoruje jego pracę. Funkcje i zadania opiekuna stażu są wielorakie i złożone.

Opiekun stażu:

- aktywnie dzieli się posiadaną wiedzą i doświadczeniem;
- deleguje zadania oraz kontroluje efekty pracy stażysty;
- na bieżąco omawia wykonane przez stażystę zadania i udziela informacji zwrotnych;
- motywuje stażystę do aktywności;
- omawia wątpliwości, odpowiada na pytania stażystów.
- wspólnie ze stażystą ustala możliwe rozwiązania na występujące problemy.

Jak powinien wyglądać proces adaptacji?



Osoby, które rozpoczynają pracę w nowej firmie, potrzebują czasu oraz wsparcia, by poznać zasady panujące w nowym miejscu i nauczyć się wykonywać swoją pracę zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy.

Adaptacja powinna przebiegać według planu, a plan ten powinien być dopasowany do indywidualnych możliwości stażysty.

Etapy adaptacji:

- WPROWADZENIE stanowi pierwszy etap adaptacji. Na tym etapie, pracownik powinien dokładnie poznać swój zakres obowiązków, narzędzia, jakie będzie wykorzystywał w swojej nowej pracy oraz sposoby, jakimi oceniane będą wyniki jego działań.
- Kolejny etap adaptacji to WŁĄCZANIE. W tej fazie stażysta poznaje ludzi, z którymi będzie pracował. Adaptacja służy nie tylko temu, by ułatwić mu objęcie nowych obowiązków, ale na długo kształtuje relacje pomiędzy nim a całym zespołem.

Jak skutecznie wyznaczać i delegować zadania?

Delegowanie to przypisanie uprawnień osobie podwładnej do wykonania zadań, zarówno formalnych, jak i do dysponowania zasobami a także przeniesienie części odpowiedzialności na podwładnych w celu realizacji określonego zadania. Efektywne delegowanie zadań zakłada chęć, gotowość przekazania zadań a także umiejętność przekazania zadań. Delegowanie przynosi opiekunowi liczne korzyści: oszczędza jego czas, może w tym czasie przyjąć inne zadania związane z jego funkcjami, pozwala także ocenić możliwości i zdolności stażystów. Stażysta przyjmujący zlecone zadania: zyskuje dodatkową motywację do pracy, przyjmuje wyzwanie w postaci nowego zadania, sprawdza swoje możliwości, wzmacnia swoją pozycję zawodową i znaczenie w firmie.

Zlecając zadania należy pamiętać, aby:

- zadania, jak też cele i oczekiwane rezultaty, były jasno sprecyzowane,
- wyznaczyć termin wykonania zadania, dać możliwość wyboru środków i metody,
- udzielić stażyście wszystkich niezbędnych uprawnień oraz środków i wsparcia od zespołu, powiadomić innych o tej decyzji,
- kontrolować zadanie dyskretnie – natarczywe kontrolowanie w trakcie realizacji daje negatywne skutki,
- po zakończeniu zadania postaw pytania o to, co zostało zrobione dobrze, a co źle i co należy zrobić następnym razem.

Jakie są zasady kontroli wykonania zadań?

Możemy wyróżnić dwie formy kontroli:

- prewencyjną - polega ona na przewidywaniu i wyprzedzaniu trudności, które mogłyby się pojawić podczas wykonania zadania, co daje możliwość ich wcześniejszego rozwiązania i zapobiegania im,
- przez sprzężenie zwrotne: polega na porównaniu uzyskanych efektów z planowanymi, co daje możliwość podjęcia działań korekcyjnych.

W pracy ze stażystą warto korzystać z różnych technik ocen wykonania zadania. Najważniejsze to:

- obserwacja pracownika w trakcie wykonywania zadania,
- relacja ustna o przebiegu wykonania zadania,
- raporty pracowników o zaawansowaniu zadania,
- metody pomiaru wyników,
- inspekcje.

Na co powinien być przygotowany opiekun?

Opiekun stażu powinien być przygotowany na chwile kryzysów i zwątpienia, w czasie których będzie dla pracownika wsparciem. Ale jego rolą jest także, a może przede wszystkim – spokojne tłumaczenie i pokazywanie, jak prawidłowo należy realizować konkretne zadania, w jaki sposób wykonują je inni oraz co można jeszcze usprawnić. Dzięki temu stres obniża się, a pracownik skutecznie uczy się nowych sposobów działania.

Z drugiej strony – oczekiwania stażysty wobec stanowiska mogą się różnić od rzeczywistości, co może powodować zwątpienie „czy ja rzeczywiście chcę tu być?”. Opiekun powinien on być osobą, która jest w stanie zrozumieć problemy nowego pracownika i wykazać się cierpliwością w przejściowym okresie wdrażania do nowych obowiązków. Doświadczony mentor będzie miał świadomość, że początkowo praca mniej doświadczonej osoby musi być korygowana, a reakcje współpracowników na pojawiające się błędy nie zawsze będą działały motywująco.

W okresie adaptacji stażysta powinien otrzymywać od opiekuna informacje na temat swoich postępów. Informacja zwrotna o wynikach pracy jest ważnym czynnikiem kształtującym zadowolenie z pracy.

Po okresie próbnym wskazane będzie też spotkanie oceniające. Jeśli wnioski z procesu adaptacji będą zadowalające, stażysta umocni się w przekonaniu, że jest odpowiednią osobą na danym stanowisku. Będzie to dla niego sygnał, że jest samodzielny, wydajny i efektywny, a taka informacja zwrotna zmotywuje go do jeszcze bardziej zaangażowanej pracy.

Jak dobrze zakończyć współpracę ze stażystą?



Sposób pożegnania się ze stażystą również buduje wizerunek firmy zarówno w oczach praktykanta jak i w oczach obecnych pracowników firmy.

Konieczne trzeba podziękować stażyście za jego wkład w rozwój firmy i wykonywaną pracę. Warto też omówić z nim program stażu oraz to, czego stażysta się nauczył.

Przygotowując referencje dla stażysty firma powinna pamiętać też o tym, aby nie były one sztapowe i wydawane według wzoru, lecz rzeczywiście odnosiły się do kompetencji stażysty – tylko wtedy, będą dla niego wartościowe.

Rozdział 2.

MOTYWOWANIE - jak budować satysfakcję i zaangażowanie stażysty



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Co to znaczy motywowanie pracownika?
- Co to znaczy motywacja wewnętrzna i zewnętrzna?
- Na czym polega motywacja negatywna i pozytywna?
- Jakie są zasady skutecznego motywowania?

Co to znaczy motywowanie pracownika?

Motywacja to stan gotowości do podjęcia określonego działania, jest to siła, która napędza do osiągnięcia wyznaczonych celów oraz do pokonywania pojawiających się trudności. Praca zawodowa stanowi dla ludzi istotny element codziennego życia, który wymaga zaangażowania. Jeśli przynosi satysfakcję, stanowi istotne źródło motywacji. Motywacja zawsze miała ogromne znaczenie dla ludzi, bo nadaje sens ich życiu. Jeśli człowiek jest zadowolony ze swojej pracy, wówczas rośnie jego poczucie wartości.



Motywowanie to umiejętność wydobywania z ludzi tego, co jest w nich najlepsze. Istotne znaczenie w procesie motywacji pracowników ma zapewnienie odpowiedniej satysfakcji z pracy.

Bardzo często sądzimy, że otrzymanie dobrej pracy jest dla pracowników wystarczająco motywujące. Tak rzeczywiście jest, lecz na ogół w początkowym okresie zatrudnienia, gdy pracownik wykazuje dużą inicjatywę i zaangażowanie w pracę.

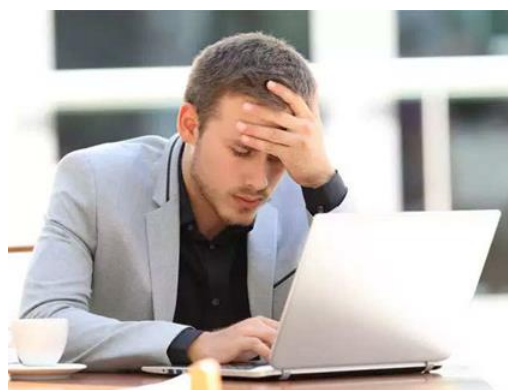
Co to znaczy motywacja wewnętrzna i zewnętrzna?

Motywacja wewnętrzna wynika z naszych wartości i aktywności oraz jest efektem realizacji naszych zainteresowań i pasji. Dzięki motywacji wewnętrznej wykonywana czynność, czy podejmowane działanie stają się celem i nagrodą samą w sobie i nie wymagają dodatkowego wzmocnienia. Nagrodą w tym przypadku jest możliwość samodoskonalenia, a także rozwój własnych talentów i predyspozycji.

Motywacja zewnętrzna jest efektem wzbudzania w pracowniku potrzeby podjęcia działania, poprzez zastosowanie określonych kar lub nagród czy też innych mierzalnych korzyści.

Przyczyna podjęcia działania i kontrola nad jego realizacją pochodzą z zewnątrz i często są niezależne od osoby. Są także niezwiązane z jej potrzebami czy zainteresowaniami.

Motywacja zewnętrzna, poza swoją podstawową rolą - pobudzeniem do działania, ma jeszcze dwie inne funkcje: informacyjną i kontrolną.



Na czym polega motywacja negatywna i pozytywna?

Motywacja negatywna oparta jest o kary i unikanie. U jej podstaw leży lęk przed utratą tego, co ważne, np. zajmowanego stanowiska, wysokości wynagrodzenia, czy pracy w ogóle. Lęk w celu uniknięcia kary jest tu podstawowym czynnikiem motywującym do działania.

Motywacja pozytywna natomiast ma przede wszystkim, poprzez uzyskanie dodatkowych nagród, dać możliwość osiągnięcia lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb pracownika, takich, jak dodatkowe nagrody pieniężne, uznanie u przełożonych itp.



Jakie są sposoby motywacji pozytywnej?

- Uznanie i aprobatą – każdy chce, aby jego praca była zauważona i doceniona, szukaj więc okazji do ich wyrażania. Chwal publicznie i bezpośrednio po wykonaniu zadania, krytykuj tylko w cztery oczy!
- Oczekiwane warunki pracy – warto sprawdzić, jakie warunki pracy najbardziej odpowiadają podopiecznemu. Do elementów oczywistych w tym zakresie należy zapewnienie pracownikowi stanowiska pracy w pełni wyposażonego w narzędzia, które umożliwią mu wykonywanie zleconych zadań. Motywująco może działać udostępnienie pracownikowi na stanowisku pracy możliwości korzystania z nowoczesnych technologii, a także możliwość pracy zdalnej, czy też z uwzględnieniem elastycznego czasu pracy, dostosowanego do osobistej sytuacji pracownika.
- Różnorodności i urozmaicenia w zakresie obowiązków - nuda i brak zmian potrafią zdemotywować nawet bardzo ambitnego i zaangażowanego pracownika. Oczywiście jest, że nie wszystkie zawodowe obowiązki są ekscytujące, część z nich bywa żmudna i męcząca.
- Przyjazna atmosfera w pracy – zgrany, współpracujący zespół wyzwala w pracownikach kreatywność, lojalność oraz zaangażowanie.
- Szczera troska o pracownika, empatia – mają bardzo pozytywny wpływ na atmosferę pracy i samopoczucie pracowników, warunek jest tylko jeden – mają wynikać ze szczerego zainteresowania i troski, nie mogą być udawane lub stosowane na siłę, wówczas odniosą wręcz przeciwny skutek do zamierzonego.

Jakie są zasady skutecznego motywowania?

- Poznanie potrzeb pracowników

Potrzeby są ściśle związane z hierarchią wartości człowieka, celami, jakie sobie stawia i korzyściami, wynikającymi z owych celów. Pracownik będzie podejmował te działania i prezentował takie zachowania, które będą adekwatne do jego wartości, celów i potrzeb.

- Oczekiwanie od pracowników, tego, co najlepsze

Pozytywne nastawienie oznacza, że dostrzegamy w pracowniku zalety, talenty i możliwości, zakładamy, że swoje zadania wykonuje najlepiej jak potrafi. Taka postawa wzmacnia jego motywację, powodując chęć dopasowania się do pozytywnego obrazu swojej osoby w oczach przełożonego.

- Podniesienie poziomu wymagań i wyznaczanie celów

Zbyt łatwe cele sprawiają, że pracownicy tracą motywację i mało przykładają się do realizacji zadań. Natomiast cel zbyt trudny do osiągnięcia może wywołać zniechęcenie, opór i frustrację. Zatem ważne będzie stawianie wymagań o takim poziomie, który będzie motywował i skłaniał do wzmożonego wysiłku, a jednocześnie dawał szansę osiągnięcia zamierzonych celów.

- Błąd jest naturalnym elementem pracy

Błąd może mieć pozytywną wartość psychologiczną, którą można skutecznie wykorzystać w motywowaniu pracowników. Dlatego zdecydowanie lepsze efekty daje stworzenie konkretnych zasad postępowania w sytuacji pomyłki, błędu czy nieumyślnego zaniedbania określonych czynności.

- Wskazanie wspólnych celów i wartości

Ludzie mają najwięcej motywacji wówczas, gdy dążą do realizacji własnych celów, gdy pragną osiągnąć to, co jest dla nich ważne. Jeżeli pracownik będzie się identyfikował z celami, jakie przed nim stawiamy, wówczas włoży znacznie więcej wysiłku w ich realizację.

- Zauważanie, chwalenie i nagradzanie wysiłku pracownika

Poprzez wzmocnienia pozytywne łatwiej jest wykrzesać z ludzi pozytywną energię niż poprzez presję, upomnienia i kary. Ma to szczególne znaczenie, gdy pracujemy z ludźmi o w szczególnej sytuacji, na początku swojej kariery zawodowej lub w sytuacji powrotu na rynek pracy po okresie długotrwałego bezrobocia. Wtedy podatność na informacje zwrotne ze strony przełożonego jest bardzo duża, w dużej mierze kształtuje podejście i postrzeganie własnych możliwości i szans rozwoju w przyszłości.

Rozdział 3.

EFEKT SYNERGII – jak efektywnie kierować pracą zespołu



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Na czym polega budowanie zespołu?
- Jak dobierać ludzi do zespołu?
- Jakie są cechy efektywnego zespołu?
- Jakie są czynniki warunkujące skuteczne działania zespołu?
- Jaka jest rola lidera zespołu?

Na czym polega budowanie zespołu?

Jednym z podstawowych zadań menedżera jest zbudowanie zespołu. Sprawa tylko z pozoru wydaje się prosta. Nie wystarczy jednak zatrudnić inteligentnych i wykształconych ludzi, trzeba jeszcze zrobić z nich zespół. Celem budowania zespołu jest integrowanie ludzi wokół wspólnego celu i sprawianie, aby pracownicy czuli się zaangażowani i pracowali z entuzjazmem.



Zespół pozwala na osiągnięcie efektu „synergii”, czyli uzyskanie lepszego wyniku niż suma wyników samodzielnie pracujących osób. Dobry zespół stwarza możliwość dokonania najkorzystniejszego podziału pracy, grupowego rozwiązywania problemów, daje też możliwość wzajemnej wymiany doświadczeń oraz ciągłego doskonalenia się.

Jak dobierać ludzi do zespołu?

Budowanie skutecznego zespołu wiąże się z koniecznością doboru pracowników i już na początku trzeba sobie odpowiedzieć na pytania: Jaki skład zespołu odpowiada najbardziej celom, które mają być zrealizowane? Zespół jednolity pod względem wielu cech zapewnia lepsze porozumienie i współpracę, charakteryzuje się jednak niskim stopniem innowacyjności i ryzykiem pojawienia się nierealnej wiary we własne możliwości, zespół taki także niechętnie przyjmuje osoby o odmiennych cechach. Zespół silnie zróżnicowany umożliwia osiągnięcie wyższej skuteczności w realizacji zadań trudnych i złożonych, jest bardziej innowacyjny i zorientowany na poszukiwanie twórczych rozwiązań.

Każda osoba prezentuje określony typ pracownika i może pełnić odmienną rolę w zespole. Każdy posiada role, które są przez niego preferowane – wypełnia je z zaangażowaniem, przyjemnością i dobrymi efektami. Oprócz tego, jest kilka ról, do których nie jest stworzony, lecz jednak okresowo może się ich podjąć.

Są też takie, których nie powinien wykonywać – będą mu sprawiać ogromny kłopot i przypuszczalnie efekty nie będą najlepsze.

Dostosowując indywidualne preferencje do wymagań roli w zespole zwiększa się prawdopodobieństwo dobrej i wydajnej współpracy a w ostatecznych efekcie, zysk całej organizacji.



Jakie są cechy efektywnego zespołu?

- zespół radzi sobie z konfliktami, rozwiązuje je w sposób otwarty
- satysfakcja z dobrze wykonanych zadań
- zaangażowanie wszystkich członków zespołu na podobnym poziomie
- dobra organizacja pracy
- liderowanie jest rolą przechodnią
- poczucie humoru
- informacja zwrotna
- wzajemna sympatia
- wzajemna pomoc
- docenianie
- wspólny cel



Jakie są czynniki warunkujące skuteczne działania zespołu?

- Wspólne cele - Aby skutecznie działać, zespół musi mieć jasno postawione cele. Nie można ich sprowadzać do znajomości bezpośrednich zadań. Zespół musi znać i rozumieć swoje miejsce w całości organizacji, swoją strefę odpowiedzialności i to, co powinien osiągnąć.
- Wykorzystanie zasobów - Ostatecznym celem zespołów jest efektywność. Dlatego zespół musi wykorzystywać zasoby, jakimi dysponuje, co oznacza tworzenie takiego środowiska, w którym każdy z członków zespołu będzie mógł i chciał wykorzystać swój potencjał.
- Zaufanie i rozwiązywanie konfliktów - W wielu sytuacjach pracy zespołowej mogą pojawić się kontrowersje. Dlatego zdolność do rozpoznania i otwartego rozwiązania konfliktu jest dla zespołu warunkiem koniecznym. To jedyna droga do rozwiązania emocjonalnych i budowy zdrowych relacji.
- Procedury i kontrola - Zespoły potrzebują procedur, które regulują ich działania. Mogą to być proste ustalenia, co do przebiegu spotkań zespołu, ale także mogą to być skomplikowane procedury realizacji zadań. Sam zespół powinien decydować o tym, jaki rodzaj kontroli będzie dla niego najlepszy.
- Efektywna komunikacja interpersonalna - Rozwój zespołu zależy od umiejętności wzajemnego komunikowania się jego członków. Najlepsze wskaźniki efektywności komunikowania to wzajemne słuchanie się i budowanie na pomysłach innych.

Jaka jest rola lidera zespołu?

Lider jest to osoba, która ma za zadanie kierowanie, przewodzenie pewną grupą ludzi. Do zadań lidera należą motywowanie, inspirowanie oraz wyzwianie energii w innych ludziach. Skuteczność w kierowaniu przez lidera, zależy w dużej mierze od tego czy dana osoba potrafi stworzyć warunki, które zachęcą członków podlegającego mu zespołu do angażowania się we wspólne osiągnięcie celów.



Badania na temat oczekiwań pracowników wobec swoich szefów pozwoliły wyodrębnić cztery, powtarzające się cechy, które mają największy wpływ na ocenę przełożonych przez swoich podwładnych.

- W badaniach tych najczęściej wymienianą cechą jest uczciwość.
Ludzie oceniają szefa obserwując jego zachowanie, uważnie patrzą, czy istnieje zgodność pomiędzy tym co słyszą, a tym co widzą, chcą żeby ich liderem był ktoś, komu można zaufać i kto ich darzy zaufaniem. Uczciwość lidera jest źródłem lojalności podążających za nim ludzi.
- Drugą wyodrębnioną, pożądaną cechą u liderów jest kompetencja.
Ludzie muszą wierzyć, że osoba która nimi kieruje wie, co robi. Nie oznacza to, że musi się ona znać na wszystkim, ale musi rozpoznawać kompetencje i możliwości swoich pracowników i umiejętnie to wykorzystać.
- Trzecią najczęściej wymienianą cechą jest zmysł kierunku działania.
Ludzie oczekują, że ich praca jest częścią pewnego zaplanowanego działania. Oczekują od swego lidera, że dobrze zna on drogę do celu i potrafi ich do niego doprowadzić. Liderzy muszą wiedzieć dokąd idą.
- Czwartą – ostatnią – cechą jest umiejętność inspirowania.
Nie wystarczy, by lider miał wizję przyszłości. Musi umieć przekazywać ją w taki sposób, który zachęci innych do tego by uznali ją za swoją i ciężko pracowali w celu jej spełnienia. To ważne, aby szef był entuzjastyczny, energiczny i pozytywnie nastawiony wobec realizowanych przez zespół pracowników zadań.

Istnieje kilka podstawowych typów liderów. Wybór konkretnego stylu kierowania zależy od rodzaju firmy, jej wielkości oraz osobistych cech charakteru lidera. Nie wszystkie typy przywództwa sprawdzą się w przypadku każdego przedsiębiorstwa. Najlepszy lider to taki, który potrafi dostosować się do zmieniających się sytuacji.



Możemy wyróżnić kilka podstawowych rodzajów liderów:

- Charyzmatyczny / pozbawiony charyzmy

Charyzmatyczny przywódca potrafi oddziaływać na swój zespół dzięki swojej osobowości, inspirującym cechom oraz przez własną aurę. Ten rodzaj przywódców bywa wizjonerem, zorientowanym na osiągnięcie celu, jest świadomy ryzyka oraz dobrze komunikuje się z ludźmi w jego otoczeniu.

Liderzy którzy są pozbawieni charyzmy, często opierają się na pewności siebie, na chłodnym podejściu do problemów na podstawie ich szczegółowej analizy, oraz na wiedzy własnej.

- Autokratyczny / demokratyczny

Lider autokratyczny narzuca własne decyzje, wykorzystując przy tym swoje stanowisko, a oprócz tego zmusza podwładnych do wykonywania poleceń. Przywódca demokratyczny zachęca ludzi do pracy oraz współpracy, a także wspólnie z nimi podejmuje ważne decyzje.

- Inspirujący / kontrolujący

Inspirujący rodzaj lidera objawia się tym, że próbuje on zarazić innych własnymi wizjami dotyczącymi przyszłości, oraz dodaje siły przy realizacji celów zespołowych. Kontroler natomiast głównie manipuluje ludźmi, chcąc dzięki temu wymusić u nich posłuszeństwo.

- Transakcyjny / transformujący

Lider transakcyjny będzie próbował wymienić pieniądze, pracę oraz bezpieczeństwo na podporządkowanie się jego władzy. Lider transformujący jest do niego przeciwieństwem, działa on w ten sposób, że motywuje ludzi do stawiania sobie bardziej ambitnych celów.

MODUŁ II

TECHNIKI PRZEKAZYWANIA WIEDZY PRAKTYCZNEJ Z ELEMENTAMI MENTORINGU



- Rozdział 4. **NAUKA PRZEZ DOŚWIADCZENIE** – kształcenie osób dorosłych
- Rozdział 5. **MENTORING** – zasady i główne zadania
- Rozdział 6. **INFORMACJA ZWROTNA** – narzędzie wpływu i rozwoju

STUDIUM PRZYPADKU

Michał jest nowym stażystą w sieci sklepów ze sprzętem elektronicznym. Do jego obowiązków będzie należało obsługa infolinii oraz zdalna pomoc dla użytkowników. Ukończył Technikum Informatyczne, ma dobre przygotowanie zawodowe jednak to jest jego pierwsza praca związana z obsługą klientów. Jest ambitny, chciałby wykonywać swoją pracę jak najlepiej jednak nie zawsze potrafi samodzielnie udzielić wszystkich informacji czy rozwiązać problemy, z którymi ma do czynienia. Jest tym bardzo zestresowany, szczególnie jeśli musi prosić o pomoc swoich kolegów. Nie chce popełniać błędów, wie że jego praca jest oceniana, chciałby po stażu zostać na stałe w firmie, zależy mu na dobrej opinii.

Opiekunem stażu został pan Zbyszek, pracownik z kilkunastoletnią praktyką na tym stanowisku. Ma pełnić rolę mentora i wprowadzić młodszego kolegę w jego pracę. Kierownik działu HR poprosił go o przygotowanie programu szkolenia dla Michała, obejmującego różne formy doskonalenia zawodowego zarówno pod względem praktycznym jak i teoretycznym.

Jest to szczególnie ważne ponieważ firma chce rozpocząć stałą współpracę ze szkołami informatycznymi i przyjmować na praktyki i staże absolwentów. Zostaną przeznaczone środki na wdrożenie tego programu, co będzie też bardzo dobrą promocją firmy na rynku pracy i możliwością pozyskania kandydatów z dużym potencjałem rozwojowym. Na najbliższym spotkaniu pan Zbyszek ma przedstawić swoją propozycję programu szkoleniowego dla stażystów.

TEMATYKA MODUŁU II

W tej części Kompendium zostaną udzielone m.in. odpowiedzi na pytania:

- Jaka jest specyfika uczenia się osób dorosłych?
- Na czym polega cykl Kolba?
- Jakie są style uczenia się?
- Od czego zależy skuteczność w nauczaniu osób dorosłych?
- Na czym polega rola i zadania mentora?
- Jakie cechy powinien posiadać mentor?
- Jakie są metody i strategie mentoringu?
- Na czym polega Model GROW?
- Czym jest informacja zwrotna?
- Czym należy się kierować udzielając informacji zwrotnej?
- Na czym polega metoda „FUKO”?

Rozdział 4.

NAUKA PRZEZ DOŚWIADCZENIE – kształcenie osób dorosłych



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Jaka jest specyfika uczenia się osób dorosłych?
- O czym należy pamiętać w nauczaniu osób dorosłych?
- Na czym polega cykl Kolba?
- Jakie są etapy uczenia się?
- Jakie są style uczenia się?
- Od czego zależy skuteczność w nauczaniu osób dorosłych?

Jaka jest specyfika uczenia się osób dorosłych?



W nauce dorosłych bardzo ważny jest cel nauczania, dokładne wskazanie zakresu materiału oraz informacje jak możemy daną wiedzę wykorzystać. Nauczając dorosłych należy stawiać też większy nacisk na indywidualne podejście.

Dorośli mają dużą potrzebę bycia słuchanymi, dlatego tak ważna jest dla nich możliwość wyrażania swoich uwag i opinii.

Założenia dotyczące uczenia się dorosłych:

- charakterystyczną cechą osoby dorosłej jest samokontrola, samokierowanie, istotna jest zachęta do pogłębiania potrzeby ujawnienia się potrzeb edukacyjnych
- dorosły uczestnik może i często chce uczestniczyć w tworzeniu programu nauczania oraz w wyborze metod edukacyjnych.
- doświadczenia życiowe posiadane przez uczącego się są ogromnym źródłem wiedzy zarówno dla osoby uczącej się, jak też dla pozostałych osób zaangażowanych w proces uczenia się.
- uczący się dorośli przywiązują większą wagę do tego, czego doświadczają, niż do tego, co jest im przekazywane tylko werbalnie.
- dorośli uczą się, kiedy mają potrzebę nauki. Proces uczenia się powinien odpowiadać na potrzeby uczących się związane z wymaganiami, jakie niesie ze sobą współczesny świat i ich praca.
- być zorganizowany w sposób uwzględniający indywidualne potrzeby, możliwości i gotowość jednostek do uczenia się.
- uczący się nabywają kompetencje pozwalające im radzić sobie z problemami, jakie spotykają w życiu, dlatego oczekują, że zdobyta wiedza i umiejętności mają bezpośrednie zastosowanie i będą mogły jak najszybciej zostać wprowadzone w życie;
- uczenie się polega nie tyle na przyswajaniu wiedzy na określony temat, ale umiejętności rozwiązywania problemów w określonej dziedzinie.
- w przypadku osób dorosłych dominuje motywacja wewnętrzna, uczą się oni z własnej woli

O czym należy pamiętać w nauczaniu dorosłych?

- Zadbaj o pozytywne środowisko. Poczucie bezpieczeństwa, ciekawość tematu oraz zadowolenie, optymalizują proces uczenia się dorosłych.
- Angażuj uczestników. Dorośli ludzie uczą się najszybciej, kiedy biorą aktywny udział w zajęciach.
- Wykorzystaj element współpracy. Większość ludzi uczy się najefektywniej w warunkach przyjaznej współpracy pomiędzy uczestnikami zajęć.
- Używaj różnorodnych technik. Osoby dorosłe uczą się najszybciej, kiedy mają do dyspozycji szeroki wachlarz sposobów zdobywania wiedzy.
- Stosuj dygresje i praktyczne przykłady. Dorośli osiągają bardzo dobre wyniki w uczeniu się, kiedy podkreślany jest kontekst danej wiedzy, angażujące wprowadzenie, otwartość wobec informacji zwrotnej.

Na czym polega cykl Kolba?

Kiedy uczymy się czegoś nowego, modyfikujemy nasze wcześniejsze doświadczenia, z drugiej strony nasze nowe doświadczenia będą miały także wpływ na kolejne, z którymi będziemy mieli do czynienia w przyszłości.

Proces ten jest często nazywany cyklem Kolba. Mówimy o tym procesie jako sekwencji ponieważ po zakończeniu jej zaczyna się ona od nowa.



Jakie są etapy uczenia się?

Zgodnie z modelem Kolba efektywne uczenie się przebiega w czterech etapach powiązanych z czterema zdolnościami i aktywnościami:

- konkretne DOŚWIADCZENIE (odczuwanie) - to coś, co przeżywamy w danej chwili. Wiąże się ono z aktywnością, robieniem czegoś.
- refleksyjna OBSERWACJA (obserwowanie) - polega na analizie doświadczenia. Możemy sobie to wyobrazić jako zatrzymanie klatki filmu i przyjrzenie się jej z różnych perspektyw.
- TEORETYZOWANIE, tworzenie abstrakcyjnych hipotez (myślenie) - wyciąganie wniosków, uogólnienie, odkrywanie prawidłowości, które można ująć w spójną całość.
- aktywne EKSPERYMENTOWANIE (działanie) - jest to etap przetestowania nowych zachowań na podstawie wniosków wyciągniętych z doświadczenia.

Jakie są style uczenia się?

Ludzie przyswajają informacje i wiedzę na różne sposoby. Każdego z nas cechują różne style uczenia się. Ucząc się czegoś stosujemy różne strategie uczenia się. Preferowany styl to taki, którego prawdopodobnie użyjemy w sytuacji, gdy musimy przyswoić wiele informacji. Jeśli metody nauczania dopasowane są do naszego preferowanego stylu uczenia się, proces nauki jest bardziej efektywny. Występują cztery główne style uczenia się i najlepsze metody nauki w zależności od preferowanego stylu.

AKTYWATORZY

Lubią być skupieni na chwili obecnej – tu i teraz. Cechuje ich otwartość i brak sceptycyzmu. Wykazują entuzjazm w stosunku do tego co nowe. Przy rozwiązywaniu problemów lubią posługiwać się metodą „burzy mózgów”. Nowe doświadczenia traktują jak wyzwania i lubią stawiać im czoła.



Główne cechy:

- uczą się poprzez działanie
- otwartość na zmiany i nowe metody
- lubią twórcze interaktywne metody
- łatwo i szybko podejmują decyzje
- nie lubią rutyny teorii i działań schematycznych
- lubią być w centrum uwagi i przewodzić

Najlepsze metody i narzędzia dla aktywatora:

- „burza mózgów”, dyskusje grupowe, prezentacje na forum
- scenki – odgrywanie ról, praca na „case study”
- gry symulacyjne
- łamigłówki, konkursy
- *On-The-Job Training* – szkolenie w miejscu pracy
- Techniki twórcze

KONTEMPLATORZY

Preferują obserwowanie doświadczenia z dystansu i analizowanie go z wielu różnych perspektyw. Zanim wyciągną jakiś wniosek, chcą wpięrow wszystko dobrze przemyśleć i przeanalizować. Cechuje ich ostrożność. Kontemplatorzy to ludzie rozważni, którzy zanim podejmą jakąś decyzję, będą analizować sprawy pod każdym możliwym kątem i brać pod uwagę różne konsekwencje z tym związane. Lubią obserwować innych w działaniu.

Główne cechy:



- uczą się poprzez obserwowanie
- są dobrymi słuchaczami
- poszukują informacji i rozwiązań
- lubią mieć czas na przygotowanie i pracę
- nie lubią improwizować
- lubią badać sprawy z wielu różnych perspektyw

Najlepsze metody i narzędzia dla kontemplatora:

- dyskusje w parach i małych grupach
- opinie innych osób, praca indywidualna z trenerem i coaching
- kwestionariusze autoanalizy i osobowościowe, arkusze obserwacyjne
- testy diagnostyczne, wywiady
- filmy – obserwacja i omawianie

TEORETYCY

Cenią racjonalność i logikę, wolą to co jest obiektywne i racjonalne od tego co jest subiektywne i niejednoznaczne. Mają analityczny umysł, konsekwentnie stosują logiczne podejście do rozwiązywania problemów.



Główne cechy:

- w proces uczenia się potrzebują teorii, modeli, koncepcji i faktów
- są zorganizowani, systematyczni i rzeczowi
- lubią złożone sytuacje
- przeszkadza im działanie intuicyjne i emocjonalne
- dążą do zrozumienia teorii

Najlepsze metody i narzędzia dla teoretyka:

- wyniki badań i statystyki
- modele pojęciowe i definicje
- „dyskusja oksfordzka” – forum dyskusyjne i „walka” na argumenty
- fragmenty książek, artykuły, podręczniki, manuały
- koncepcje i postawy teoretyczne dla metod działania
- „case study” – szukanie najlepszych możliwych rozwiązań

PRAGMATYCY

Lubią testować nowe idee, teorie i metody, aby sprawdzić czy działają w praktyce. Poszukują nowych pomysłów, lubią eksperymentować i sprawdzać ich praktyczne zastosowanie.



Pragmatycy to osoby rzeczowe i praktyczne. Różnego rodzaju problemy i okazje traktują jako wyzwania. Abstrakcyjne koncepcje i teorie nie mają dla nich większego sensu, dopóki nie zobaczą możliwości, aby wcielić je w życie.

Główne cechy:

- uczą się przekładając teorię na praktyczne działanie
- męczą ich „sucha” teoria
- lubią praktyczną wiedzę, konkretne metody i rozwiązania
- nastawieni na działanie i eksperymenty

Najlepsze metody i narzędzia dla pragmatyka

- studia przypadków, katalogi skutecznych działań
- przeprowadzanie eksperymentów
- On-The-Job Training, obserwacja na stanowisku pracy
- analiza korzyści, zadania wdrożeniowe

Od czego zależy skuteczność w nauczaniu osób dorosłych?

Skuteczność i efektywność uczenia się dorosłych zależą od tego, jaką strukturę wiedzy im zaproponuje, na ile mogą wykorzystywać dotychczasowe umiejętności, nawyki, postawy.

Ludzie dorośli uczą się najlepiej, gdy:

- w procesie mają możliwość odwoływania się do własnego doświadczenia w rozwiązywaniu pojawiających się problemów bądź osiąganiu celów;
- rozumieją znaczenie i wartość tego, czego się uczą; działają dobrowolnie;
- mają wpływ na przebieg szkolenia lub warsztatu, w którym uczestniczą;
- oni i ich doświadczenia są uznane za cenne i przydatne w trakcie szkolenia;
- mogą "wyrażać siebie", nie obawiając się oceny;
- mogą popełniać błędy nie będąc "osądzanymi";
- są aktywnie zaangażowani w proces uczenia;
- zinterpretowali cele szkolenia jako swoje własne.

Rozdział 5.

MENTORING – główne zasady i zadania



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Jakie są cele mentoringu?
- Na czym polega rola i zadania mentora?
- Jakie są korzyści dla mentora ?
- Jakie cechy powinien posiadać mentor?
- Jakie są metody i strategie mentoringu?
- Na czym polega Model GROW?

Jakie są cele mentoringu?

Mentoring to forma efektywnego szkolenia i adaptacji pracownika. Polega na opiece mentora podczas rozwijania kompetencji oraz realizacji ścieżki zawodowej osoby szkolonej. Mentoring to udzielanie rad nie tylko w zakresie konkretnych zadań, lecz także w sprawie kształtowania ścieżki zawodowej i rozwoju osobistego.

Jest relacją partnerską pozostającą wyłącznie na stopniu zawodowym. Przynosi korzyści obu zaangażowanym stronom.



Mentor doskonali swoje umiejętności interpersonalne, a jego podopieczny rozwija samoświadomość oraz dąży do wykorzystania własnego potencjału.

Zadaniem mentoringu jest wyposażenie stażysty w potrzebną mu wiedzę i kompetencje, przekazanie praktycznej wiedzy przez mentora.

Na czym polega rola i zadania mentora?

Mentoring opiera się głównie na korzyściach podopiecznego, więc jego cele w szczególności związane są z rozwojem i nauką mniej doświadczonej osoby. Mentor to pracownik z dużą wiedzą stanowiący wzór dla podopiecznego. Z założenia posiada bardzo wysokie kompetencje. Doradza podopiecznemu dzięki wcześniej wypracowanym metodom oraz skupia się na jego rozwoju zawodowym.

Główne zadania mentora:

- identyfikacja i analiza mocnych i słabych stron podopiecznego
- wsparcie podopiecznego w podejmowanych wyzwaniach
- odkrywanie potencjału osoby szkolonej
- rozwijanie wewnętrznej motywacji podopiecznego
- budowanie samoświadomości podopiecznego poprzez udzielanie informacji zwrotnej
- poszukiwanie możliwych ścieżek kariery (zagrożenia, szanse)
- rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych
- wyposażenie podopiecznego w niezbędną wiedzę i kompetencje

Mentor powinien wyróżniać się umiejętnościami jak planowanie i organizacja pracy, precyzyjne wypowiadanie się, aktywne słuchanie, zadawanie odpowiednich pytań, motywowanie oraz stosowanie informacji zwrotnej.

Jakie są korzyści dla mentora ?

Mentoring dla wszystkich zaangażowanych stron jest relacją win-win, mentor z udziału w programie ma co najmniej tyle samo korzyści, co jego podopieczny.

- potwierdzenie własnych osiągnięć, nowy etap w karierze
- satysfakcja z nowych wyzwań, szacunek w zespole
- samopoznanie związane z nową rolą
- dostęp do nowej wiedzy np. technologicznej
- więzi międzyludzkie, feedback ze strony podopiecznego

Jakie cechy powinien posiadać mentor?

Mentor to osoba budząca zaufanie, sprzyjającą swobodnej wymianie myśli, konstruktywnej dyskusji, motywująca do działania, ucząca wyciągać wnioski i przewidywać skutki podejmowanych decyzji.

- Szacunek powinien wynikać z uznania przez podopiecznego przewagi merytorycznej, odpowiedniej wiedzy, doświadczenia i kompetencji, które pozwolą rozwijać jego umiejętności i wspólnie z nim osiągać wyznaczone cele.
- Zaufanie to element niezbędny, umożliwiający otwarcie się podopiecznego i szczere wyrażanie przez niego własnych opinii, wątpliwości, obaw i potrzeb
- Samowiedza - świadomość własnych mocnych stron ale także ograniczeń i umiejętność określenia granic możliwości.
- Empatia i inteligencja emocjonalna to cechy, które pozwalają dotrzeć do innych, wczuć się w ich sytuację, odkryć motywy i obawy oraz lepiej zrozumieć
- Komunikatywność - łatwość wyrażania własnego zdania, umiejętność aktywnego słuchania, okazanie szczerego zainteresowania oraz umiejętność analizy treści pozawerbalnych zawartych w gestach, mimice, reakcjach emocjonalnych itp.
- Wiedza merytoryczna i umiejętności zawodowe - nie można pełnić funkcji mentora, nie będąc specjalistą w swojej dziedzinie, mentor musi stanowić dla podopiecznego wzór dobrych praktyk i właściwych zachowań
- Potrzeba wpływania na rozwój innych – co wiąże się z altruizmem, zainteresowaniem losem innych oraz umiejętnościami cieszenia się z ich sukcesów.
- Zdolności przywódcze i leaderskie - mentor kieruje relacją mentorską i na bieżąco obserwuje rozwój wiedzy i kompetencji podopiecznego oraz tempo jego postępów.

Jakie są metody i strategie mentoringu?

Mentoring to proces, który ma stymulować i wspierać naukę na danym stanowisku. Może to się jednak odbywać na kilka sposobów:

- Towarzystwo: mentor asystuje podopiecznemu, współuczestniczy w wykonywanych zadaniach. Wsparcie i porady mają charakter ciągły.
- Przygotowywanie ("sianie"): mentor przygotowuje podopiecznego do przyszłych trudności zanim jeszcze ten potrafi sam je przewidzieć.
- Katalizowanie: mentor wykorzystuje zaistniałe komplikacje lub kryzysy, by skłonić podopiecznego do refleksji i wypracować nowe metody postępowania.
- Demonstrowanie: mentor jest modelem do naśladowania.
- Puentowanie ("zbieranie"): już po jakimś zdarzeniu mentor pomaga podopiecznemu przemyśleć je, rozwinąć samoświadomość i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Na czym polega Model GROW?

Nazwa GROW (rośnij) jest akronimem wskazującym na cztery istotne elementy modelu.

- GOAL – określ cel
- REALITY – zdiagnozuj rzeczywistość
- OPTIONS – określ opcje
- WILL / WHAT'S NEXT? – podejmij decyzję i ustal plan



GOAL to cel, wizja stanu pożądanego, do którego uczący się chce zmierzać. Wspieranie podopiecznego w ustalaniu wartościowych, ambitnych, a przy tym możliwych do osiągnięcia celów to jedno z najważniejszych, a zarazem najtrudniejszych zadań mentora.

REALITY – to aktualna sytuacja, w której podopieczny się znajduje, w jej ocenie przydatna może być analiza SWOT, szczególnie w kontekście zdiagnozowania barier wewnętrznych i zewnętrznych.

OPTIONS – to przegląd możliwości działania, które sprawią, że osiągnięcie celu stanie się możliwe.

WILL / WHAT'S NEXT? – to ustalenie planu działania. W tej fazie należy wykonać etapowania działań, których podjęcie jest konieczne dla osiągnięcia zamierzonego celu.

Rozdział 6.

INFORMACJA ZWROTNA – narzędzie wpływu i rozwoju



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Czym jest informacja zwrotna?
- Czym należy się kierować udzielając informacji zwrotnej?
- Jakie są typy informacji zwrotnych?
- Na czym polega metoda „FUKO”?

Czym jest informacja zwrotna?

Informacja zwrotna, popularnie nazywana feedbackiem, to dzielenie się z ludźmi spostrzeżeniami o wykonywanych przez nich działaniach, w taki sposób, aby miało to wpływ na zwiększenie ich kompetencji oraz samoświadomości.



Odbieranie i korzystanie z osobistych informacji zwrotnych może wywołać wiele emocjonalnych reakcji. Należy przekazywać informacje zwrotne w sposób, który nie będzie zagrażający i nie spowoduje reakcji obronnych a także wycofania i oporu.

Udzielenie informacji zwrotnej jest to ustosunkowanie się do czyjegoś zachowania, wypowiedzi, wyglądu, cech charakteru, sposobu bycia.

Rozróżniamy:

- Informację zwrotną POZYTYWNA – jej intencją jest aprobata cech lub zachowania, jest ona bardzo ważna, gdyż stwarza poczucie, że doceniamy zauważamy i doceniamy zachowanie drugiej osoby
- Informację zwrotną NEGATYWNA, której intencją jest dezaprobata, a w przypadku zachowania – powstrzymanie złego działania, poprzez uwypuklenie uchybień.

Czym należy się kierować udzielając informacji zwrotnej?

Celem informacji zwrotnej jest bieżące zwrócenie uwagi pracownikowi na to, co powinien wzmacniać w swojej pracy, a co zmienić. Najważniejsze zasady udzielania informacji zwrotnej:

1. Mów o zachowaniu danej osoby, nie o osobie.
2. Koncentruj się na faktach i spostrzeżeniach, nie na wyobrażeniach.
3. Opisując zachowanie stosuj przysłówki (które określają czynności), a nie przymiotniki, (które określają cechy). Powiedz raczej, że ktoś „dużo mówi” niż, że jest gadułą.
4. Skup się na swoich spostrzeżeniach, nie na wyciąganiu wniosków.
5. Dokonuj opisu, nie ocen. Dziel się pomysłami i informacjami.
6. Nie dawaj rad. Pozwalasz w ten sposób drugiej osobie decydować o tym, jak użyć podsuwane przez Ciebie pomysły i informacje.
7. Skup się na korzyści jaką informacja zwrotna może dać odbiorcy.
8. Ogranicz się do takiej ilości informacji, którą odbierająca osoba może spożytkować.
9. Uważaj na miejsce i czas, tak, byś dzielił się swoimi uwagami w stosownym momencie.

Jakie są typy informacji zwrotnych?

Rzeczowe

- koncentrują się na rzeczowym opisie zastanej sytuacji, dają rzeczowy ogłód sytuacji, pozwalają zyskać dystans do wykonywanego działania, motywują do autorefleksji i analizy własnego działania. pozwalają na bieżąco porównywać efekty działania z oczekiwanymi standardami.

Motywujące

- koncentrują się na pożądanym aspekcie działania drugiej osoby, są wyrazem uznania, wpływają na samopoczucie i sposób spostrzegania efektów własnych działań, wzmacniają samoocenę i pewność siebie, utrwalać pozytywne zachowania i pożądaną styl pracy, są przyczynkiem do budowania pozytywnych relacji.

Rozwojowe

- przyczyniają się do rozwoju kompetencji, motywują do uzyskiwania lepszych rezultatów, pozwalają porównać uzyskiwane rezultaty z oczekiwanymi standardami, uświadamiają obszary pracy lub kontaktów z innymi, z których można dokonać pozytywnych zmian.

Na czym polega metoda „FUKO”?

Technika komunikacji „FUKO” jest bardzo skuteczną i konkretną metodą przekazywania informacji zwrotnych. Zawiera ona wszystkie ważne informacje potrzebne do konstruktywnego poinformowania drugiej strony o Twojej reakcji na jej zachowanie.

Składa się ona z czterech kwestii, które powinniśmy ująć w komunikacie.

- F - Fakty
- U - Uczucia
- K - Konsekwencje
- O - Oczekiwania



Dzięki „FUKO” możliwe jest zawarcie w przekazie wszystkiego, co ważne w sposób jasny i klarowny, a jednocześnie nie krytykujący, ani atakujący drugiej strony. Przede wszystkim pamiętajmy o tym, że mówimy o konkretnych faktach. Przywołajmy konkretną sytuację, unikajmy ogólników. Kolejnym krokiem jest opowiedzenie o naszych uczuciach, które są konsekwencją zachowania drugiej strony. Następnie opowiedzmy o konsekwencjach takiego zachowania czy wydarzenia. Końcowym etapem powinno być przedstawienie oczekiwań – jak inaczej mogłaby przebiegać dana sytuacja oraz jak można ją naprawić.

MODUŁ III

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA



- Rozdział 7. **SKUTECZNA KOMUNIKACJA** - czyli jaka?
- Rozdział 8. **KONFLIKT** – niszcząca siła czy pozytywny bodziec do działania
- Rozdział 9. **ASERTYWNOŚĆ** – stanowczo, łagodnie, bez lęku

STUDIUM PRZYPADKU

W dziale sprzedaży i obsługi klienta dużego supermarketu zatrudnione są trzy osoby oraz kierownik pan Tomasz. Pracują w takim składzie od kilku lat, mają wypracowany system pracy oraz podział obowiązków. W ostatnim czasie dołączyła do zespołu stażystka, pani Elżbieta. Posiada już kilkuletnią praktykę w handlu, pracowała w dwóch dużych firmach handlowych. Po kilkuletniej przerwie związanej z wychowywaniem dzieci podjęła staż, chcąc wrócić na rynek pracy. Jest pełna zapału i zaangażowania, chciałaby wykorzystać swoje wcześniejsze doświadczenia w nowym miejscu pracy. Jednak jej propozycje nie podobają się pozostałym osobom, są krytykowane i odrzucane jako mało praktyczne i nieprzydatne w ich sklepie.

W ostatnim czasie pani Ela zaproponowała zorganizowanie stoiska z kuchnią międzynarodową. Dla pozostałych osób to tylko utrudnienie i dodatkowa praca. Pan Tomasz był początkowo przychylny pomysłowi, szczególnie że coraz częściej klienci pytają o takie produkty i zauważył podobne stoiska w konkurencyjnych sklepach. Jest opiekunem stażu pani Elżbiety i podoba mu się jej entuzjazm i nowatorskie pomysły. Jednak nie chce wprowadzać zmian wbrew woli pozostałych pracowników, zależy mu na dobrej atmosferze w pracy. Zastanawia się, jak rozwiązać sytuację aby nie doprowadzić do konfliktu w zespole a jednocześnie wprowadzić ciekawe pomysły marketingowe stażystki i zwiększyć atrakcyjność oferty handlowej sklepu.

Postanowił przeprowadzić rozmowę z panią Elżbietą na temat jej stażu, współpracy w dziale oraz możliwości realizacji jej pomysłu.

TEMATYKA MODUŁU III

W tej części Kompendium zostaną udzielone m.in. odpowiedzi na pytania:

- Dlaczego komunikacja jest ważna?
- Co to znaczy aktywne słuchanie?
- Co składa się na mowę ciała?
- Jakie są bariery w komunikacji werbalnej?
- Jakie są style rozwiązywania konfliktów?
- Co sprzyja rozwiązywaniu konfliktów?
- Na czym polegają negocjacje?
- Jakimi cechami charakteryzują się ludzie asertywni?
- Jakie są techniki asertywności?

Rozdział 7.

SKUTECZNA KOMUNIKACJA - czyli jaka?



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Dlaczego komunikacja jest ważna?
- Co to znaczy aktywne słuchanie?
- Czym jest mowa ciała?
- Co składa się na mowę ciała?
- Jakie są bariery w komunikacji werbalnej?

Dlaczego komunikacja jest ważna?

Na co dzień rzadko zastanawiamy się, w jaki sposób komunikujemy się z innymi ludźmi. Wydaje się, że jest to sprawa dosyć oczywista i prosta. Dopiero, gdy pojawiają się trudności, konflikty, zaczynamy się zastanawiać, dlaczego tak się dzieje. I wtedy okazuje się, że porozumiewanie się z drugim człowiekiem jest trudną sztuką. Mimo, że rozmawiamy ze sobą, nie znaczy, że się rozumiemy. Efektywna komunikacja ma bezpośredni wpływ na nasze życie zawodowe, rodzinne i towarzyskie. Kiedy potrafimy skutecznie się porozumiewać zazwyczaj mamy udane związki, jesteśmy doceniani w pracy, otacza nas szeroki krąg znajomych i przyjaciół.

Źródłem wielu nieporozumień jest to, że nie mówimy otwarcie o tym, czego pragniemy lub naprawdę myślimy. Przekazujemy swoje myśli i uczucia w sposób niepełny, zniekształcony lub wieloznaczny. Właściwe komunikowanie jest rzeczą niezmiernie ważną.

Komunikacja jest otwarta, kiedy o naszych uczuciach (oczekiwaniach, obawach, przekonaniach itp.) mówimy wprost, zamiast ukrywać je za milczeniem, aluzjami lub niejasnymi uogólnieniami. Otwartość w komunikacji to także szczere zainteresowanie tym, co druga osoba ma do powiedzenia.

Co to znaczy aktywne słuchanie?



Aktywne słuchanie oznacza umiejętność słuchania całym ciałem oraz umiejętność odczytywania uczuć, które kryją się za słowami. Pełni ono bardzo ważne funkcje w relacjach międzyludzkich.

Słuchając dajemy naszemu rozmówcy odczuć naszą akceptację i chęć zrozumienia go.

Co powinniśmy zrobić, aby być dobrym słuchaczem?

- Słuchaj uważnie, nie przerywaj.
- Zadawaj pytania w celu lepszego zrozumienia.
- Powtarzaj własnymi słowami część wypowiedzi, upewnij się, że wszystko dobrze zrozumiałeś.
- Rób przerwy po wypowiedzi rozmówcy, nie spiesz się z odpowiedzią.
- Dawaj werbalne (aha) i niewerbalne (skinienie głowy) potwierdzenia, że aktywnie słuchasz.

Czym jest mowa ciała?

Język ciała to język, którego uczymy się zanim wypowiemy pierwsze słowo. Mowa ciała: uśmiech, pochylenie głowy, ruch dłoni czy zmiana pozycji, wyraża uczucia w takim samym stopniu, jak wypowiedziane słowa. Każdy instynktownie odbiera wiele sygnałów mowy ciała i reaguje na nie odruchowo. Tylko 7% znaczenia danej wiadomości zawarte jest w słowach, 38% w brzmieniu głosu, a aż 55% stanowi język ciała.

Gesty i mimika twarzy odzwierciedlają nasze emocje i stosunek do osób, z którymi się kontaktujemy. Potakiwanie głową wyraża poparcie dla rozmówcy lub zachęcanie do kontynuowania wypowiedzi. Zaciskanie pięści może wyrażać agresję, pocieranie czoła – zmęczenie lub zamyślenie, kiwanie nogą – zniecierpliwienie. Nie powinno się jednak interpretować pojedynczych gestów, pomijając towarzyszący im kontekst.

Błędna interpretacja mowy ciała może być źródłem nieporozumień między ludźmi. Ten sam gest może mieć zupełnie inne znaczenie w zależności od sytuacji.

Założenie rąk może świadczyć o wycofaniu się podczas trudnej rozmowy z przełożonym lub oznaką relaksu w trakcie oglądania naszego serialu.



Co składa się na mowę ciała?

- Kontakt wzrokowy

Ważną rzeczą jest kontakt wzrokowy z drugą osobą. W trakcie rozmowy nie unikajmy wzroku rozmówcy, patrzymy mu często w oczy. Świadczy to o spokoju, pewności siebie, szczerości. Osoby nawiązujące częstszy kontakt wzrokowy są odbierane bardziej pozytywnie, patrzenie komuś w oczy w naszej kulturze jest oznaką prawdomówności i uczciwości. Uciekanie wzrokiem budzi niepewność i powoduje brak zaufania.

- Mimika i wyraz twarzy

Mimika twarzy jest równie ważna. Jest ona wyrazem naszych emocji: sympatii, złości, pogardy, zdumienia, zakłopotania, itp. Przyjazny uśmiech wskazuje na pozytywny stosunek do rozmówcy. Niestety, negatywne emocje są także widoczne. Ściągnięte brwi, zaciśnięte usta i szczęki mogą być oznaką niezadowolenia lub niechęci do rozmówcy.

- Ton głosu

Ton głosu pomaga w porozumiewaniu się, gdy jest pewny, ciepły i spokojny. Nie powinien być ani zbyt głośny, ani zbyt cichy. Ważna jest intonacja oraz wyraźna, lecz nie przesadna artykulacja. Wysokość głosu i jego barwa są ważną informacją. Pozwalają odczytać, kiedy wypowiedź jest pochwałą, a kiedy złośliwym komentarzem, kiedy wypowiedziana jest z gniewem, a kiedy w przyjaznym tonie.

- Dystans i postawa ciała

W czasie rozmowy istotną rolę odgrywa postawa. Lekkie wychylenie w stronę rozmówcy oznacza zainteresowanie. Odchylenie może zaś budzić negatywne odczucia rozmówcy. Nie należy wykonywać niepotrzebnych gestów, kręcić się, przesadnie gestykulować. Warto też zwrócić uwagę na odpowiedni dystans. Każdy człowiek ma swoją „osobistą przestrzeń”. Jeśli zostanie ona naruszona, rozmówca może odczuwać niepokój i zamiast koncentrować się na rozmowie, będzie starał się odsunąć. Właściwa odległość to około 60 cm.

Jakie są bariery w komunikacji werbalnej?



Ważnym elementem komunikacji są słowa. To dzięki nim ludzie przekazują sobie informacje, przekonują się nawzajem i wywierają wpływ na swoje postępowanie.

Często jednak w komunikacji międzyludzkiej natrafiamy na bariery. Złudzeniem jest, że nasz rozmówca myśli i odbiera świat tak samo jak my oraz że pewne rzeczy są zrozumiałe dla wszystkich.

Aby uniknąć niepotrzebnych nieporozumień, warto pamiętać o następujących zasadach, które pozwalają lepiej i skuteczniej porozumiewać się z innymi ludźmi:

- Mów krótkimi zdaniami – świadczą one o precyzji oraz koncentracji.
- Nie powtarzaj się – powtarzanie męczy rozmówcę, a rozmowa staje się niejasna i niezrozumiała.
- Nie rób zbyt często przerw - powodują one, że rozmówca „traci wątek”.
- Nie zaczynaj zdania od „nie”.
- Dbaj o prostotę i przejrzystość języka.
- Unikaj „gadulstwa”, stosuj zasadę: minimum słów – maksimum treści.

Rozdział 8.

KONFLIKT – niszcząca siła czy pozytywny bodziec do działania



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Czym jest konflikt?
- Jakie są pozytywne strony konfliktu?
- Jakie są style rozwiązywania konfliktów?
- Co sprzyja rozwiązywaniu konfliktów?
- Na czym polegają negocjacje?

Czym jest konflikt?

Konflikt jest nieodłączną częścią ludzkiego życia, zarówno zawodowego jak i osobistego. Jest elementem wszelkich kontaktów międzyludzkich. Powstaje w każdym zespole pracowniczym, w każdej firmie. Jeśli tak jest, to zamiast szukać sposobów uniknięcia go, lepiej jest szukać sposobów radzenia sobie z konfliktem tak, aby rozstrzygać go z korzyścią dla obydwu stron.

Sytuacje wywołujące konflikt z innymi osobami budzą w nas lęk i napięcie. Dla wielu z nas konflikt oznacza złość, agresję, wrogość. Nie wiemy, co z tego konfliktu ostatecznie wyniknie. Obawiamy się, że nie zapanujemy nad sobą i ucierpią na tym stosunki z innymi ludźmi. Najczęściej traktujemy je jak coś, czego trzeba za wszelką cenę unikać. Ludzie mają różne potrzeby, których jednoczesna realizacja jest niemożliwa. Unikanie sytuacji konfliktowych czasem jest błędem. Niedostrzegane problemy narastają i prędzej czy później objawią się ze zdwojoną siłą. I choć wiele osób wolałoby ich nie przeżywać, całkowita eliminacja konfliktów z naszego życia wydaje się niemożliwa.

Jakie są pozytywne strony konfliktu?

Konflikt nie jest jednak tożsamy z kłótnią. Konflikt to różnica zdań, którą można wykorzystać, aby poprawić zaistniałą sytuację. Ludzie mają różne potrzeby, których jednoczesna realizacja jest niemożliwa. Unikanie sytuacji konfliktowych czasem jest błędem.



- Konflikty przyczyniają się do zmian

Bywają one silnym impulsem do zmian. Brak zmian oznacza często stagnację, udawanie, że wszystko jest dobrze. Otwarta konfrontacja sprzyja wyjaśnieniu dręczących spraw i usprawnia rozwiązywanie problemów. Ukazuje słabe strony sytuacji, skłania do modyfikacji postępowania i wypracowania nowych rozwiązań.

- Konflikt sprzyja lepszemu poznaniu siebie i innych osób

Konflikt przyczynia się do pogłębienia wiedzy zarówno na nasz temat, jak i na temat innych. W normalnych warunkach możemy po prostu nie zdawać sobie sprawy z tego, na czym najbardziej nam zależy, jakie są nasze priorytety. Konfrontacja ze stanowiskiem i interesami innych osób skłania nas, aby się nad tym zastanowić. Można dowiedzieć się także, na czym nam zależy, poznać lepiej swoje cechy charakteru i temperamentu jak zdecydowanie, pewność siebie, zdolności negocjacyjne, umiejętność działania w stresie.

- Konflikty mogą przyczynić się do poprawy kontaktów w zespole

W myśl powiedzenia „Kto się lubi ten się czubi”, może okazać się, że spory i konflikty nie zawsze prowadzą do wzajemnej niechęci. Po pomyślnym rozwiązaniu konfliktu ludzie mogą czuć się sobie bliżsi, niż przed jego powstaniem. Przewyciężanie kryzysu w zespole daje ludziom poczucie siły i kompetencji, a wspólne doświadczenia pogłębiają więzi, przyczyniają się do zwiększenia zaufania i poczucia wzajemnego zrozumienia.

Jakie są style rozwiązywania konfliktów?

Obserwując zachowanie ludzi w sytuacjach konfliktowych łatwo można dostrzec powtarzające się zachowania. Postępowanie w sytuacjach konfliktowych związane jest często z naszymi cechami osobowości czy temperamentu.

Chociaż style postępowania w sytuacjach konfliktowych związane są z cechami osobowości, to jednak ta sama osoba w różnych sytuacjach może przejawiać odmienne style postępowania. Ważne jest abyśmy szukali takiego rozwiązania, które zaspokoi potrzeby zarówno jednej, jak i drugiej strony konfliktu.



UNIKANIE – styl charakterystyczny dla ludzi, dla których napięcie spowodowane konfliktem jest na tyle silne, że wolą się z niego wycofać niż go konstruktywnie rozwiązać. Unikanie może polega na wycofywaniu się z sytuacji konfliktowych lub takich, które grozić mogą ich powstaniem. Unikanie może być jednak całkiem sensowną reakcją, kiedy przedmiot konfliktu jest dla nas mało ważny, lub są małe szanse na jego pozytywne rozwiązanie.

ŁAGODZENIE – preferują ten styl osoby, którym zależy na dobrych stosunkach z otoczeniem i w tym celu gotowe są poświęcić własne sprawy i postępują zgodnie z interesem strony przeciwnej. Łagodzenie jest odpowiednim zachowaniem, kiedy stronie przeciwnej bardzo zależy na przedmiocie konfliktu, my natomiast nie przywiązujemy do niego większej wagi.

RYWALIZACJA – to dążenie do osiągnięcia własnych celów w jak największym stopniu, bez współpracy ze stroną przeciwną a nawet jej kosztem. Rozstrzygnięcie konfliktu bywa traktowane jako sprawdzian własnej wartości. Wygrana oznacza sukces i satysfakcję, przegrana natomiast słabość i porażkę. Takie postępowanie z pozycji siły ma swoje zalety, szczególnie w sytuacjach krytycznych, kiedy nie ma czasu na długie dyskusje i szukanie wspólnego rozwiązania.

KOMPROMIS – styl ten bliski jest osobom, ceniącym sobie rozsądek i racjonalne podejście do życia. Wy pływa z przekonania, że ludzie w każdej sytuacji mogą znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia. W poszukiwaniu kompromisu, każda ze stron musi liczyć z tym, że nie uda się jej osiągnąć wszystkiego i częściowo będzie musiała ustąpić, lub z czegoś zrezygnować. Kompromis jest najlepszym rozwiązaniem, gdy staje się oczywiste, że żadna ze stron nie zdoła w całości przeformować swego poglądu i obie są gotowe na ustępstwa.

KOOPERACJA – wiąże się z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu, bez rezygnacji z własnych. Jest to jeden z bardziej efektywnych stylów reagowania na konflikt. Często różnice pomiędzy kompromisem, a kooperacją zacierają się. Zwolennika kooperacji wyróżnia przekonanie, iż jest możliwe osiągnięcie takiego rozwiązania konfliktu, które w sumie da największą korzyść wszystkim stronom. Kooperacja zakłada współdziałanie w rozwiązywaniu problemu przy uznaniu i zaspokojeniu celów obu stron, dochodzenie do rezultatów obopólnie korzystnych przy wzajemnej dobrej woli i zaufaniu.

Na szczególną uwagę zasługuje ostatnia z wymienionych strategii. Jej zaletą jest to, że umożliwia skoncentrowanie się na samym problemie.

Radzenie sobie z konfliktem to nie tylko znalezienie określonych rozwiązań, ale również umiejętność współpracy z drugą stroną w celu znalezienia obopólnej satysfakcji.



Co sprzyja rozwiązywaniu konfliktów?

1. Jasne i otwarte prezentowanie własnego stanowiska.
2. Uznawanie prawa strony przeciwnej do własnego zdania.
3. Dobre poznanie stanowiska drugiej strony.
4. Szukanie i sugerowanie rozwiązań kompromisowych.
5. Dążenie do szybkiego rozwiązania konfliktu, zanim zdąży się rozszerzyć i zanim zaangażują się w niego inni ludzie.
6. Koncentracja na zasadniczym przedmiocie sporu i unikanie „tematów zastępczych”.
7. Lepiej rozwiązać konflikt do końca i rozładować w ten sposób całą sytuację, niż go łagodzić. Pozorne rozwiązanie nie przynosi dobrych efektów.
8. Uświadomienie sobie własnych emocji i kontrolowanie ich.

Można wyróżnić trzy typowe sposoby rozwiązywania konfliktów.

- Metoda „Ty zwyciężasz, drugi przegrywa”

W tej sytuacji wykorzystujemy swoją przewagę w stosunkach z innymi, aby zaspokoić swoje potrzeby ich kosztem. Nasze rozwiązanie bierze górę jednak w rezultacie „zyskujemy” urazę ze strony drugiej osoby. Zaspokajanie swoich potrzeb kosztem innych psuje stosunki, gdyż inni czują rosnącą urazę wobec ciebie.

- Metoda „Ty ponosisz porażkę, drugi zwycięża”

W tej konfliktowej sytuacji, pozwalamy drugiej stronie zaspokoić swoje potrzeby swoim kosztem – rezygnujemy z nich. Rozwiązanie proponowane przez drugą osobę bierze górę. Metoda ta używana jest najczęściej przez ludzi, którzy chcą uniknąć konfliktu, chcą pokoju za wszelką cenę.

- Metoda „Bez porażek”

Alternatywa wobec przedstawionych dwóch metod rozwiązywania konfliktów, zakładających zwycięstwo lub porażkę. Polega ona na tym, że do konfliktów w stosunkach podchodzi się otwarcie i uczciwie. Obie strony mogą zaspokoić swoje potrzeby, nikt nie musi ponosić porażki. Metoda ta wymaga, aby obie strony zobowiązały się nie zaspokajać własnych potrzeb kosztem drugiej osoby.

Na czym polegają negocjacje?

W rozwiązywaniu wszelkich konfliktów pomagają negocjacje. Negocjacje (z łac. negotiatio - interes) są procesem komunikowania się stron, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie bez porozumienia.

W najszerszym znaczeniu są to pertraktacje, rokowania, wspólne wyjaśnienie i przedstawienie poglądów.



Powszechnie uważa się, że negocjacje są najlepszym sposobem postępowania w sytuacji konfliktu interesów.

Stwarzają realne nadzieje na uzyskanie takiego rozwiązania, które będzie satysfakcjonować obie strony – żadna z nich nie odejdzie z poczuciem przegranej.

Roger Fisher i Wiliam Ury w pracy „Dochodząc do tak”, wyróżnili trzy style negocjacyjne, które warto opanować, ale podkreślili zarazem, że styl oparty na zasadach jest optymalny.

Miękki styl negocjacji

- Starasz się być przyjacielem.
- Dążysz do porozumienia.
- Ustępujesz, unikasz walki.
- Ufasz, nie oszukujesz.
- Elastycznie zmieniasz stanowisko.
- Idziesz na kompromis.
- Składasz oferty.
- Poddajesz się presji.

Twardy styl negocjacji

- Rozmówca to twój wróg.
- Celem jest zwycięstwo.
- Żądasz ustępstw, walczysz.
- Nie ufasz, oszukujesz.
- Twardo bronisz swojego stanowiska.
- Kompromis nie wchodzi w grę.
- Stosujesz groźby.
- Wywierasz presję.



Negocjacje oparte na zasadach

- Uczestnicy negocjacji, to partnerzy wspólnie rozwiązujący problem.
- Celem negocjacji jest mądry wynik osiągnięty polubownie.
- Oddzielasz negocjujących ludzi z ich wadami od problemu.
- Działasz z ograniczonym zaufaniem, miękko do ludzi, twardo do problemu.
- Koncentrujesz się na interesach, nie na stanowiskach (zdaniach, poglądach).
- Opracowujesz różne możliwości, korzystne dla obu stron.
- Badasz i odkrywasz interesy obu stron.
- Pozostajecie w dobrych stosunkach.
- Poddajesz się regułom ustalonym obiektywnie i wspólnie.
- Nigdy nie poddajesz się presji.
- Upierasz się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.

Rozdział 9.

ASERTYWNOŚĆ – stanowczo, łagodnie, bez lęku



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Na czym polega asertywność?
- Jakimi cechami charakteryzują się ludzie asertywni?
- Jakie są zasady asertywności?
- Jakie są techniki asertywności?

Na czym polega asertywność?

Asertywność to umiejętność zachowania się zdecydowanego, ale bez agresji, spokojnego i łagodnego, ale bez lęku. Zachowanie asertywne pomaga w skutecznym realizowaniu własnych celów poprzez bezpośrednie, precyzyjne, szczere wyrażanie poglądów i uczuć. W sytuacjach konfliktowych, umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis, bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznawanych wartości. Asertywność nie zawsze gwarantuje powodzenia, ale umożliwia wyrażanie własnych odczuć przy jednoczesnym poszanowaniu odczuć innych osób, stwarza realną szansę.

Jeden z klasyków treningu asertywności Herbert Fensterheim, udziela następującej rady: „Jeżeli masz wątpliwości, czy dane zachowanie jest asertywne, sprawdź, czy choćby odrobinę zwiększa ono Twój szacunek do samego siebie. Jeżeli tak, jest to zachowanie asertywne. Jeżeli nie – nie jest ono asertywne”.



Asertywność powiązana jest z poczuciem własnej godności i szacunkiem do samego siebie. satysfakcjonujących relacji z innymi.

W sytuacjach konfliktowych, umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis, bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznawanych wartości.

Jakimi cechami charakteryzują się ludzie asertywni?

- potrafią powiedzieć „nie”, bez wyrzutów sumienia, złości czy lęku.
- dają jasno do zrozumienia czego oczekują od innych, wyrażają wprost swoje uczucia;
- zachowują spokój i opanowanie w trudnych sytuacjach;
- nie boją się uczciwej i konstruktywnej krytyki w stosunku do siebie i innych;
- komplementują i przyjmują szczere komplementy;
- traktują innych tak, jak sami chcieliby być traktowani.

Dlaczego czasem trudno jest nam być asertywnymi?

Powodem, dla którego ludzie nie zachowują się asertywnie jest często obawa przed reakcją innych. Każdy chce być lubiany. Problem powstaje wtedy, gdy dla uzyskania aprobaty innych gotowi jesteśmy poświęcić samych siebie. Umiejętnie wyrażane potrzeby i życzenia, z jednoczesnym wyznaczeniem swoich granic, których nie chcemy, by ktoś przekroczył, powoduje, że czujemy się bardziej wartościowi, bardziej pewni siebie.

Jakie są zasady asertywności?

Teoria i praktyka asertywności opiera się na podstawowym założeniu, że każdy człowiek ma takie same prawa i może z nich korzystać dotąd, dopóki nie zaczyna ograniczać swym zachowaniem praw innych.

Różni autorzy różnie definiują te prawa, Anni Townend, autorka poradnika „Jak doskonalić asertywność” określa je następująco:

1. Mam prawo wyrażać swoje myśli i opinie, nawet jeśli różnią się one od poglądów innych ludzi.
2. Mam prawo wyrażać swoje uczucia i być za nie odpowiedzialnym.
3. Mam prawo mówić ludziom „tak”.
4. Mam prawo zmieniać zdanie bez konieczności usprawiedliwiania się.
5. Mam prawo do błędów i do tego, by poczuwać się do odpowiedzialności za nie.
6. Mam prawo powiedzieć: „nie wiem”.
7. Mam prawo powiedzieć: „nie rozumiem”.
8. Mam prawo prosić o to, czego chcę.
9. Mam prawo powiedzieć „nie” bez poczucia winy.
10. Mam prawo do szacunku innych ludzi oraz do tego, aby ich szanować.
11. Mam prawo do tego, by mnie wysłuchano i traktowano poważnie.
12. Mam prawo do niezależności.
13. Mam prawo odnosić sukces.
14. Mam prawo zdecydować się na brak asertywności.

Jakie są techniki asertywności?

Każdy z nas miewa takie sytuacje, w których trudno jest nam być asertywnym oraz takie, gdy jest to łatwiejsze. To normalne. Dużo łatwiej obstawać przy swoim zdaniu w rozmowie z obcym a trudniej sprzeciwiać się osobie bliskiej, którą boimy się urazić. Można być swobodnym w wypowiedaniu swoich osobistych opinii w gronie znajomych, natomiast dla wielu z nas, jest to dużo trudniejsze w trakcie zebrania lub rozmowy z przełożonym.

Asertywności można się na szczęście nauczyć. Możemy opanować techniki, dzięki którym będziemy umieli skutecznie, ale grzecznie odmawiać, wytyczać swoje granice, lepiej radzić sobie z krytyką.

Na początku mogą się nam wydawać sztuczne, jednak po jakimś czasie staną się częścią nas samych.



- Technika „zdartej płyty”

Polega na wielokrotnym i stanowczym powtarzaniu zdania – klucza w różnych jego formach. Jest to skuteczny sposób w sytuacji, gdy musimy odmówić drugiej osobie, która zmusza nas do ustępstw, do uległości, wtedy, kiedy ktoś próbuje nas namówić na coś, na co nie mamy ochoty. W tej metodzie, na każdy kolejny argument drugiej osoby odpowiadamy tak samo – spokojnie, jednoznacznie, stanowczo. Nie pozwalamy wciągnąć się w kłótnię czy tłumaczenia. Koncentracja na „zdaniu – kluczu” pozwala także opanować własne emocje.

Na przykład, gdy mało solidny kolega nalega na pożyczenie książki, odpowiadamy: „Nie, nie pożyczę ci tej książki”, „Nie pożyczę ci książki, bo nie oddałeś mi poprzedniej”, „rozumiem, że to się zmieni, ale nie pożyczę ci książki” itd., aż do wycofania się osoby proszącej.

- Technika „zastony dymnej”

Ta technika polega na bezdyskusyjnym akceptowaniu uwag krytycznych, zarzutów, przyjmowanych bez jakichkolwiek reakcji. Pozornie akceptujemy krytykę skierowaną do nas, nie próbujemy się otwarcie bronić, nie usprawiedliwiamy się i nie kontratakujemy. Zasadniczym elementem jest tu sformułowanie "być może", które przypomina, że zawsze możliwe są przekłamania i nieporozumienia, a każdy ma prawo do własnej opinii.

Na przykład: "Być może masz rację", „Być może źle zrobiłem”, „Chyba faktycznie nie pomyślałem...”

- Technika czterech kroków

Zwana jest czasami metodą OWPS (opisz – wyraż – podaj - sformułuj). Polega na tym, że w pierwszym kroku określamy krótko, na czym polega problem, w drugim kroku opisujemy, jakie w związku z tym przeżywamy emocje, krok trzeci to podanie sposobu na rozwiązanie problemu zaś krok czwarty to sformułowanie konsekwencji, jakie to rozwiązanie będzie miało dla dalszych relacji interpersonalnych.

Na przykład „Podniosłeś na mnie głos w obecności moich znajomych” (nazwanie problemu). „Bardzo mnie to zabolęło. Jest mi przykro i ogarnia mnie złość, że to zrobiłeś”. (szczerze mówienie o własnych emocjach). "W przyszłości proszę, aby się tak nie zachowywał. Wolę, kiedy rozmawiamy o naszych problemach na osobności" (propozycja). "Jeżeli zachowasz się tak ponownie, nie będziemy wspólnie wychodzić" (pokazanie skutków).

MODUŁ IV

METODY MOTYWACJI STAŻYSTY DO ROZWOJU ZAWODOWEGO



- Rozdział 10. **POTENCJAŁ ZAWODOWY** – odkrywanie zasobów i planowanie rozwoju
- Rozdział 11. **SUKCES NA RYNKU PRACY** – psychologiczne uwarunkowania
- Rozdział 12. **OTWARTOŚĆ NA ZMIANY** - radzenie sobie ze stresem i trudnymi sytuacjami

STUDIUM PRZYPADKU

Dwudziestolatek Wojtek dwa miesiące temu podjął staż w firmie kurierskiej. Ukończył Technikum Samochodowe, obecnie studiuje zaocznie na I roku Logistyki. Jest to jego pierwsza praca, wcześniej tylko pracował dorywczo w warsztacie swojego wujka. Po ukończeniu technikum przez ponad pół roku nie mógł znaleźć pracy, czuł się zagubiony i czasem tracił nadzieję, szczególnie że sam finansował swoje studia i bał się, że będzie musiał je przerwać. Bardzo ucieszył się, kiedy dostał propozycję odbycia stażu, szczególnie że daje to możliwość zdobycia praktyki związanej z kierunkiem studiów.

Opiekunem stażu jest pan Jan, pracownik z kilkunastoletnią praktyką, wymagający ale też z dużym oddaniem wspierający swojego podopiecznego. Jest zadowolony z Wojtka, docenia jego energię, szybkość i elastyczność w działaniu. Dostrzega, że potrafi on dobrze zorganizować swoją pracę przy rozwoju przesyłek, jest samodzielny i koleżeński. Jego atutem są umiejętności komunikacyjne, łatwość nawiązywania kontaktów, pozytywne nastawienie do innych ludzi, jednak zbyt łatwo denerwuje się w kontakcie z trudnymi, wymagającymi klientami. Czasem nie wierzy w swoje możliwości, brakuje mu asertywności w sytuacjach konfliktowych. Jest jednak ambitny i otwarty na zdobywanie nowych umiejętności.

Pan Jan postanawia przeprowadzić z Wojtkiem rozmowę na temat jego pracy i przyszłych planów zawodowych. Dostrzega jego potencjał, chciałby go rekomendować do stałego zatrudnienia i włączenia do programu rozwojowego dla przyszłych menadżerów w dziale logistyki.

TEMATYKA MODUŁU IV

W tej części Kompendium zostaną udzielone m.in. odpowiedzi na pytania:

- Jak dobrze zaplanować karierę zawodową?
- Jakie są typy preferencji zawodowych?
- Na czym polega profesjonalna autoprezentacja?
- Jakie są taktyki autoprezentacji?
- Dlaczego aktywność i elastyczność jest ważna na rynku pracy?
- Na czym polega poczucie samoskuteczności?
- Co to jest inteligencja emocjonalna?
- Jaki jest mechanizm i objawy stresu?
- Czy kryzys może być szansą na rozwój?

Rozdział 10.

POTENCJAŁ ZAWODOWY – odkrywanie zasobów i planowanie rozwoju



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Jak dobrze zaplanować karierę zawodową?
- Co to są kotwice kariery?
- Jakie są typy preferencji zawodowych
- Na czym polega profesjonalna autoprezentacja?
- Jakie są taktyki autoprezentacji?

Jak dobrze zaplanować swoją karierę zawodową?

Kariera (z francuskiego: *carriere* – tor wyścigowy, bieg; z języka łacińskiego: *cirrus* - wóz) – to, potocznie, dla wielu:

- przebieg pracy zawodowej, przebieg życiowej działalności,
- zdobywanie coraz wyższej pozycji, osiągnięcie sukcesu, szybki awans,
- szybkie zdobywanie coraz wyższych stanowisk w działalności społecznej, naukowej i zawodowej,
- powodzenie w życiu; dobra pozycja życiowa, sukcesy.

Kariera – to droga profesjonalnego rozwoju, którą człowiek zamierza przejść w swoim życiu zawodowym. Na rynku pracy oferujemy swoją wiedzę, umiejętności oraz kompetencje, które pozwalają nam wykonywać dobrze pracę. Poznanie siebie, poprzez określenie własnych zainteresowań, uzdolnień oraz umiejętności pozwoli skonfrontować nasz potencjał zawodowy z wymaganiami stanowisk pracy, którymi jesteśmy zainteresowani.



Karierę zawodową trzeba jednak świadomie zaplanować. Trzeba wyznaczyć sobie cele, do których będziemy dążyć a także opracować pewną strategię swego rozwoju, tak aby można było wykorzystać w pełni swoje uzdolnienia i umiejętności. Ale przede wszystkim warto wierzyć w swoje możliwości i siłę sprawczą.

Jak łatwo można zaobserwować, rynek pracy oczekuje od nas dużej mobilności oraz elastyczności w szybko zmieniających się warunkach. Istnieje przekonanie, że za parę lat człowiek poruszający się po rynku pracy zacznie przypominać kameleona a najbardziej pożądaną cechą będzie zdolność adaptacji do nowych wyzwań zawodowych oraz permanentne poszerzanie swoich umiejętności.

Dzisiaj w cenie są:

- Otwartość na nowe doświadczenia, inicjatywa, elastyczność
- Zdolność do samorozwoju, samokształcenia
- Zdolność do poznania samego siebie
- Samoorganizacja, planowanie
- Intuicja, kreatywność
- Odporność na stres,
- Zdolność do łączenia sprzeczności

W odniesieniu do sytuacji zawodowej człowieka możemy mówić o karierze zawodowej, jako o czymś co trwa przez całe życie, gdyż na każdym etapie naszego rozwoju możliwe jest zdobycie nowego zawodu, kwalifikacji, czy umiejętności.

Karierę zawodową trzeba jednak świadomie zaplanować. Trzeba wyznaczyć sobie cel, bądź cele, do których będziemy dążyć. Istnieje wiele zaleceń, których przestrzeganie może i powinno ułatwić planowanie własnej kariery.



Zanim to jednak zrobimy, musimy poznać szereg czynników warunkujących właściwe zaplanowanie przyszłości.

Poznanie ich - z jednej strony ułatwi nam odnalezienie się na rynku pracy, a z drugiej - pozwoli na wybór ścieżki zawodowej zgodnej z naszymi wartościami, przekonaniami, cechami, możliwościami, predyspozycjami, , itd.

Zasady planowania kariery

Aby droga do tej kariery była łatwiejsza należy:

- dobrze poznać samego siebie, swoje mocne i słabe strony i budować własny autorytet na mocnych stronach swej osobowości;
- postawić sobie wyraźny cel zasadniczy i cele każdego szczebla kariery, określić wyraźnie co pragnie się osiągnąć w życiu prywatnym i zawodowym;
- opracować pewną perspektywiczną strategię swego rozwoju, tak aby w dążeniu do celu można było wykorzystać w pełni swoje uzdolnienia i umiejętności;
- rozwijać umiejętność komunikowania się z ludźmi, empatii (rozumienia odczuć innych), panowania nad sobą i radzenia sobie ze stresami;
- być aktywnym i przedsiębiorczym, poszukiwać szans i rozwiązywać problemy, gdy się one pojawiają i to często w sposób niekonwencjonalny;
- nie działać schematycznie, starać się zdobyć jak najwięcej informacji o problemie i przewidywać nawet odległe następstwa podejmowanej decyzji;
- szukać pozytywów we wszystkich niekorzystnych sytuacjach, gdy zawiedzie jedno podejście, trzeba wypróbować następne.

Co to są kotwice kariery?

„Kotwicę” kariery stanowią zdolności, potrzeby i motywacje oraz postawy i wartości konkretnego człowieka, które wnoszą ze sobą do pracy. Zdaniem Scheina istnieje zależność między komponentami określającymi kotwicę kariery a obranym rodzajem drogi określającymi kotwicę kariery a obranym rodzajem kariery zawodowej.

Profesjonalizm

„Chcę być ekspertem w tym, co robię”

- Jeśli ta kotwica jest dla Ciebie dominująca, oznacza to, że prawdopodobnie ciągle podnosisz swoje kwalifikacje w konkretnej dziedzinie. Raczej nie jesteś zainteresowany stanowiskiem kierowniczym ale eksperckim, awansem poziomym.



Przywództwo

„Lubię kierować i mieć wpływ na ludzi”

- Jeśli ta kotwica jest dla Ciebie dominująca, oznacza to, że prawdopodobnie skupiasz się na zdobywaniu doświadczeń w zarządzaniu ludźmi. Lubisz zwiększać swoją odpowiedzialność i poczucie wpływu na rzeczywistość.

Autonomia i niezależność

„Zostaw mi to, a zrobię to dobrze”

- Jeśli ta kotwica jest dla Ciebie dominująca, oznacza to, że prawdopodobnie najbardziej cenisz w pracy swobodę, organizowanie obowiązków i zadań na swój sposób. Nie lubisz, gdy ktoś cię bardzo kontroluje.

Kreatywność i przedsiębiorczość

„Jeśli robimy tak samo od lat, to znaczy że robimy to źle”

- Osoby z tą kotwicą lubią zauważać problemy i rozwiązywać je, wprowadzać zmiany i innowacje. Są często mobilne i chętne do zmiany ścieżki kariery. Lubią też zmieniać swoje sposoby działania.



Bezpieczeństwo i stabilizacja

„Lubię wiedzieć, co mnie czeka”

- Jeśli najbliższej Ci do tej kotwicy, oznacza to, że ważne jest dla Ciebie poczucie bezpieczeństwa, stabilizacja rozumiana jako przywiązanie do jednej firmy albo stabilność obowiązków. Jeśli myślisz o awansie to raczej w obrębie tej samej firmy, raczej nie będziesz chciał się często przenosić między działami czy krajami.

Usługi i poświęcenie dla innych

„Czy to było pomocne?”

- Jeśli ta kotwica jest dla Ciebie dominująca, oznacza to, że prawdopodobnie cenisz pracę zgodną ze swoimi wartościami, pomaganie innym, rozwiązywanie problemów, uczenie innych.



Wyzwanie

„Nikomu się to nie udało? To coś dla mnie!”

- Jeśli ta kotwica jest dla Ciebie dominująca, oznacza to, że fundamentem Twojego działania jest pokonywanie trudności, podejmowanie ryzyka. Możesz cenić pracę, która daje pole do rywalizacji, pokonywania swoich ograniczeń, pracę nad trudnymi zadaniami.

Styl życia

„Praca to tylko część mojego dnia”

- Osoby takie cenią zbalansowane życie, starają się o zachowanie proporcji i harmonii między pracą i życiem osobistym. Są gotowe zrezygnować z wyższych dochodów, aby spędzać więcej czasu z bliskimi. Sukces to dla nich coś więcej niż sukces zawodowy, a praca to tylko część życia.



Jaki są typy preferencji zawodowych?

Często nie zdajemy sobie sprawy z własnych atutów, nie znamy także wszystkich słabych punktów. Ważnym krokiem w samopoznaniu jest uświadomienie sobie własnych umiejętności, które mogą zostać wykorzystane w pracy.

Ludzie reprezentują różne typy osobowości, które nigdy nie występują w „czystej” postaci, lecz są mieszkanką, gdzie jeden typ zazwyczaj dominuje i wpływa na ogólną charakterystykę danego człowieka.

TYP REALISTYCZNY

Osoby należące do tej kategorii często określają się jako odpowiedzialne, kompetentne, stabilne, na których można polegać, praktyczne, prostolinijne, konkretne, niezależne, systematyczne. W pracy lubią wykorzystywać swoje uzdolnienia fizyczne i manualne, mieć do czynienia z maszynami i pojazdami, używać swoich rąk, budować rzeczy. Spostrzegane są przez jako osoby praktyczne, posiadające lepsze umiejętności manualne i techniczne niż społeczne.

TYP BADAWCZY

Osoby należące do tej kategorii często określają się jako inteligentne, dociekliwe, analityczne, precyzyjne, niezależne i racjonalne, precyzyjne, posiadające zmysł obserwacji. W pracy lubią obserwować, badać, analizować, oceniać, preferują pracę samodzielną.



Lubią prezentować informacje w logiczny sposób. Unikają konieczności przekonywania innych lub sprzedawania czegokolwiek innym. Wybierają zawody wymagające umiejętności analitycznego myślenia, analizowania informacji w celu zrozumienia oraz rozwiązywania problemów, analityczne i intelektualne zajęcia.

TYP ARTYSTYCZNY

Osoby, które mają uzdolnienia artystyczne. Często są kreatywne, chętnie posługują się intuicją i wyobraźnią. Są innowacyjne, niekonwencjonalne, niezależne, oryginalne. W pracy preferują kreatywne podejście do rozwiązywania problemów, często podejmują decyzje kierując się intuicją. Spostrzegani są przez innych jako osoby otwarte na nowe doświadczenia, obdarzone wyobraźnią, posiadają większe umiejętności twórcze niż biurowe i urzędnicze. Unikają rutyny i ustalonych reguł.

TYP PRZEDSIĘBIORCZY

Ludzie należący do tej kategorii często określają się jako energiczne, optymistyczne, pewne siebie, asertywne, entuzjastyczne, ambitne. Lubią pracować z ludźmi - prowadzić grupę w celu osiągnięcia wspólnego celu, wyznaczając innym zadania do wykonania. Często konkurują o kierownicze stanowiska, zależy im na wpływach i statusie społecznym.

Cenią sukces finansowy i społeczny, podejmowanie ryzyka, odpowiedzialność. Cechuje ich inicjatywa w dążeniu do osiągnięć finansowych czy materialnych, dominacja, pewność siebie. Wybierają zawody, w których mogą, sprzedawać, kierować, przekonywać innych.



TYP SPOŁECZNY

Osoby należące do tej kategorii określają się jako pomocne, ciepłe, współpracujące, taktowne, przyjazne, miłe, hojne, cierpliwe i rozumiejące. Lubią pracę z ludźmi: informują, wyjaśniają, szkolą, wychowują. Chcą pomagać, doradzać lub opiekować się innymi. Preferują pracę w grupie, są doskonałymi "graczami zespołowymi", przed podjęciem decyzji lub ułożeniem planów konsultują się ze znajomymi i zbierają od nich informacje.

Są postrzegane jako osoby empatyczne, cierpliwe, posiadające więcej umiejętności społecznych niż zdolności technicznych. Wybierają zawody wymagające umiejętności kontaktowania się z ludźmi, nauczania, oddziaływania na innych. Cechuje ich troska o innych, empatia, zdolność rozumienia innych, towarzyskość, życzliwość.

TYP KONWENCJONALNY

Ludzie należący do tej kategorii często określają się jako praktyczne, zdyscyplinowane, efektywne. Pracują z uporem, metodycznie, są systematyczne, zwracają uwagę na szczegóły. Lubią mieć do czynienia z liczbami, danymi, przestrzegać jasno zdefiniowanych procedur, używać programów obliczeniowych, być odpowiedzialne za organizację pracy.



Postępują zgodnie z procedurami służbowymi, stosują się do ustalonych reguł. Posiadają większe umiejętności w pracy administracyjnej i biurowej. Są postrzegani jako osoby rozważne, zasadnicze, sprawne, systematyczni. Unikają pracy, w której brak jasnych instrukcji.

Na czym polega profesjonalna autoprezentacja?

Autoprezentacja to przedstawienie, zaprezentowanie siebie, budowanie własnego wizerunku. Każdy ma swój wizerunek, jakiś wizerunek, który jednak w dużej mierze wynika z tego, co sami postanowiliśmy innym ludziom przekazać. Autoprezentacja bywa czasami określana mianem manipulacji. Czy słusznie? To dość negatywnie kojarzące się określenie zupełnie nie oddaje istoty tego zagadnienia.

Często przecież zastanawiamy się: „co inni sobie o mnie pomyślą?” i w zależności od tego dostosowujemy swoje zachowanie i kształtujemy swój publiczny wizerunek. Jest to zupełnie naturalny mechanizm. Inaczej będziemy zachowywać się na rozmowie z przełożonym a inaczej na obiedzie z teściami, inaczej na rozmowie kwalifikacyjnej a inaczej na spotkaniu towarzyskim czy na uroczystej premierze w teatrze.



- Autoprezentacja pomaga nam uzyskać to czego pragniemy i wytworzyć pożądany wizerunek własnej osoby.
- Służy również celowi społecznemu, dając innym wskazówkę, jak chcemy być traktowani.
- Istotą autoprezentacji jest właściwy dobór informacji na swój temat oraz przedstawienie ich w odpowiedniej formie i stosownym czasie.

Co to jest efekt aureoli?

W autoprezentacji bardzo duże znaczenie ma „PIERWSZE WRAŻENIE”. Jest to efekt towarzyszący pierwszym chwilom kontaktu z nowo poznanym człowiekiem. Trwa do około 3 minut, z tym że pierwsze kilkanaście sekund to podświadoma ocena człowieka. Złe pierwsze wrażenie bardzo trudno zatrzeć, ponieważ zazwyczaj nie lubimy zmieniać raz przyjętej opinii na czyjś temat.

Utrzymywanie się ogólnego dobrego albo złego wrażenia o człowieku powoduje, że dobrze (albo źle) myślimy również o jego poszczególnych cechach albo działaniach. Mówimy wtedy o „EFEKCIE AUREOLI”. Polega na tym, że przypisanie jednej ważnej pozytywnej lub negatywnej właściwości (mówiąc obrazowo, „aureola” może być pozytywna lub negatywna) wpływa na skłonność do przypisywania innych – niezab obserwowanych – właściwości, które są zgodne ze znakiem emocjonalnym pierwszego przypisanego atrybutu.

Jakie są taktyki autoprezentacji?

Podstawowe taktyki autoprezentacyjne czyli sposoby wywierania na innych wrażenia zgodnie z naszymi intencjami to opisywanie siebie. Podczas rozmów z innymi osobami ujawniamy wybrane informacje na swój temat. Możemy mówić o swoich upodobaniach, dokonaniach, rodzinie czy też opisywać własną osobowość. Spora część obrazu naszej osoby, który tworzy się w umysłach naszych znajomych, kolegów pracy, przełożonych, opiera się właśnie na tym, co sami mówimy na swój temat. Dlatego zasadą, jaką warto przyjąć, jest podkreślanie swoich pozytywnych cech i osiągnięć.



Innym ważnym elementem autoprezentacji jest świadome wyrażanie postaw. Postawa to względnie trwała struktura przekonań, emocji oraz zachowań, wyrażająca nasz stosunek wobec określonego przedmiotu. Demonstrując określone postawy, budujemy wizerunek naszej osoby.

Wyrażanie emocji także jest elementem autoprezentacji. Zapewne są sytuacje, w których trudno powstrzymać się od ekspresji przeżywanych emocji, jednak poddajemy je kontroli. Przyczyną tego może być właśnie dbałość o wizerunek społeczny. W pewnych sytuacjach nawet demonstrujemy na zewnątrz emocje sprzeczne z tymi, które naprawdę przeżywamy. Przykładem może być składanie z uśmiechem na ustach gratulacji przeciwnikowi, który pokonał nas w rywalizacji czy konkursie.

Kontakty społeczne także bywają wykorzystywane do kreowania własnego wizerunku, zgodnie z zasadą, iż to z kim pokazujemy się publicznie może wzmocnić lub osłabić naszą pozycję społeczną. Można obserwować powszechną tendencję do pokazywania się w towarzystwie osób popularnych, szanowanych, odnoszących sukcesy lub przynajmniej opowiadania o powiązaniach z nimi. Mówimy wtedy o „pławieniu się w odbitym blasku”.

Na koniec warto wspomnieć o tzw. publicznych atrybucjach, czyli sposobie wyjaśniania, opisywania przyczyn naszych sukcesów i porażek. To samo zdarzenie może stawiać nas w innym świetle w zależności od tego, jakie przyczyny je spowodowały. Inaczej będziemy odbierani, jeżeli powiemy, że nie zdaliśmy ważnego egzaminu z powodu własnego lenistwa niż gdy przyczyną była zdarzenie losowe czy choroba. Nasze sukcesy tłumaczymy swoimi wewnętrznymi uwarunkowaniami, natomiast porażki najczęściej wyjaśniamy przyczynami zewnętrznymi.

Rozdział 11.

SUKCES NA RYNKU PRACY – psychologiczne uwarunkowania



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Dlaczego proaktywność jest ważna na rynku pracy?
- Czym jest poczucie samoskuteczności?
- Jakie znaczenie ma umiejscowienie kontroli?
- Na czym polega paradoks samoutrudniania?
- Co to jest inteligencja emocjonalna?

Dlaczego proaktywność jest ważna na rynku pracy?

PROAKTYWNOŚĆ oznacza, że ludzie mogą świadomie i w sposób ukierunkowany wpływać na swoją przyszłą sytuację i środowisko społeczne w teraźniejszości. PROAKTYWNOŚĆ to postawa ujawniająca się w realizacji dążeń oraz celów. Między ludźmi proaktywnymi i nie proaktywnymi dostrzegalne są wyraźne różnice w sile woli i wpływu na otoczenie społeczne.



1. Osoby proaktywne poszukują możliwości zmiany, eksplorują środowisko, poszukują możliwości zdobycia czegoś dla osiągnięcia celów przez własne działania, wychodzą poza ograniczenia sytuacji, kreując ją w taki sposób, by możliwe stało się wydobywanie wszelkich korzyści wynikających z jej przekształcenia.
2. Osoby proaktywne ustanawiają efektywne i zorientowane na zmianę cele, koncentrują się na maksymalizowaniu swoich osiągnięć, otwierają nowe ścieżki działania i nowe zależności oraz dążą do następnych osiągnięć, których efekty będą mogły oddziaływać na sposób, w jaki są postrzegane przez otoczenie społecznie.
3. Osoby proaktywne przewidują problemy, podejmują środki zaradcze odrabiając wyprzedzająco zadania domowe., analizują własne osiągnięcia, dokonują ewaluacji produktów swoich działań, poszukują sygnałów zagrożeń w ich związkach z innymi, poszukują możliwości zmian poza obrębem własnego działania, ale z konsekwencjami pozytywnego oddziaływania na nie.
4. Osoby proaktywne stale nastawione są na poszukiwanie nowych sposobów osiągania przyjętych przez siebie celów, nie kierując się ograniczeniami tradycji, lecz ambicją ustanawiania nowej tradycji.
5. Osoby proaktywne jako ludzie czynu podejmują działania i różne próby, nigdy nie zatrzymują się na etapie pomysłu, a biorąc sprawy w swoje ręce mają świadomość ryzyka i odpowiedzialności.
6. Osoby proaktywne są uparte, trwają przy swoich planach, ale też są w stanie zmienić strategię i taktykę działania, gdy wymagają tego okoliczności.
7. Osoby proaktywne legitymują się osiągnięciami, które wymagają wdrażania zmian, a swoją postawą oddziałują na zaangażowanie innych ludzi, inne procesy i inne organizacje.

Czym jest poczucie samoskuteczności?

Pojęcie samoskuteczności oznacza wiarę we własne zdolności organizowania i wprowadzania w życie takich działań, które będą potrzebne do przezwyciężenia przyszłych, potencjalnych sytuacji. Wiara we własną skuteczność determinuje to, jak ludzie myślą, czują, jaką mają motywację i w efekcie jak się zachowują.



Samoskuteczność wpływa na wybory jakich dokonujemy i na nasze wysiłki z tym związane, a także na to jak długo podejmujemy ten wysiłek, kiedy napotykamy na przeszkody oraz jak się z tym wszystkim czujemy. Silne poczucie uwydatnia pozytywne umiejętności i osobistą pomyślność w tym, co się robi.

Ludzie przekonani o swoich zdolnościach częściej podchodzą do trudnych zadań jak do wyzwań, z którymi z pewnością sobie poradzą, a nie jako do zadań, których będą unikać. Taki pogląd rozwija w nich tylko zainteresowanie i angażuje w dalszą aktywność. Widzą oni siebie jako tych, którzy osiągają cele i to dodaje im motywację do kontynuacji podjętych czynności. Natomiast w obliczu porażki zwiększają i podtrzymują swoje wysiłki, a po doznanym niepowodzeniu nie załamują się szybko.

Jakie znaczenie ma umiejscowienie kontroli?

Poczucie samoskuteczności jest silnie związane z wewnętrznym UMIEJSCOWIENIEM KONTROLI, gdyż osoba posiadająca oba te aspekty w swojej osobowości przypisuje niepowodzenia, które ją spotykają niewystarczającym staraniom, jakie włożyła w daną czynność lub swojej niewystarczającej wiedzy lub zdolnościom. Taki skuteczny pogląd kształtuje osobiste umiejętności, redukuje stres i obniża podatność na depresję.

Dla kontrastu, ludzie którzy nie wierzą w swoje umiejętności radzenia sobie z trudnymi zadaniami, biorą taki punkt widzenia za sposób życia. Mają oni niskie aspiracje i słabo angażują się w osiąganie celów, które chcieliby osiągnąć. Kiedy stają twarzą w twarz z trudnymi zadaniami, podobnie jak ludzie posiadający zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli, rozpamiętują swoje osobiste braki i niepowodzenia, narzekają na zły los, zamiast skoncentrować się na tym, jak osiągnąć sukces i powodzenie.

W obliczu trudności podejmują mały wysiłek i szybko się poddają. Ponieważ mają słabą wiarę we własne zdolności, wystarczy mała dawka niepowodzenia, by stracili ją do końca.

Co to jest inteligencja emocjonalna?

To zdolność rozpoznawania uczuć własnych i uczuć innych osób, zdolności motywowania się i kierowania emocjami, zarówno własnymi, jak i innych osób.

INTELIGENCJA EMOCJONALNA pozwala kontrolować własne zachowanie, radzić sobie w relacjach z innymi i podejmować w życiu takie decyzje, które dają pożądane rezultaty.



Na inteligencję emocjonalną według Golemana składa się pięć kompetencji emocjonalnych i społecznych. Są to:

- Samoświadomość - obiektywne ocenianie własnej sytuacji, umiejętność rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych, wiedza o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach i możliwościach, poprawna samoocena, wiara w siebie, tj. silne poczucie własnej wartości, świadomość swoich możliwości i umiejętności.
- Samoregulacja - panowanie nad własnymi emocjami, impulsami i możliwościami, samokontrola, utrzymywanie norm uczciwości i prawości, sumienność, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, umiejętność radzenia sobie ze stresem i kształtowania własnych emocji w zgodzie z samym sobą, z własnymi normami, zasadami oraz wyznawanymi wartościami
- Motywacja - skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, własne zaangażowanie, dążenie do osiągnięć, inicjatywa, optymizm.
- Empatia - uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, umiejętność analizowania sytuacji z punktu widzenia innych, rozumienie innych, wrażliwość na odczucia innych, postawa nastawiona na pomaganie i wspieranie innych osób; zdolność odczuwania i rozumienia relacji społecznych.
- Umiejętności społeczne - umiejętność wzbudzania u innych pożądanych reakcji czyli wpływanie na innych, zawieranie porozumień, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, tworzenie więzi, współpraca i współdziałanie, umiejętności zespołowe.

Rozdział 12.

KRYZYS CZY CZAS NA ZMIANY – radzenie sobie ze stresem i trudnymi sytuacjami



W rozdziale zostaną udzielone odpowiedzi na pytania:

- Jaki jest mechanizm i objawy stresu?
- Na czym polega wypalenie zawodowe?
- Czym jest higiena psychiczna?
- Jakie są psychologiczne skutki bezrobocia?
- Czy kryzys może być szansą na rozwój?

Jaki jest mechanizm i objawy stresu?

STRESEM nazywamy sytuację trudną, która wytrąca nas ze stanu równowagi i zakłóca spokój. Codzienne życie pokazuje, że nie jesteśmy w stanie go uniknąć. Jest naturalną reakcją na codzienne wyzwania i życiowe zmiany - nie tylko negatywne, ale i pozytywne.

Krótkotrwała reakcja na stres polega na mobilizacji organizmu do zwiększonego wysiłku fizycznego i aktywności umysłowej. Zwiększa się ciśnienie krwi, podwyższa tętno i poziom cukru, zwężają naczynia krwionośne, myśli biegną szybciej, szybsze są też reakcje na bodźce. Ciało i umysł przygotowane są do działania, do walki lub ucieczki. Przedłużający się stan mobilizacji organizmu może prowadzić do wyczerpania i spadku odporności.



Całkowite wyeliminowanie stresu nie jest możliwe ani potrzebne. Jednak to, w jaki sposób będziemy sobie z nim radzić, zależy w dużej mierze od nas samych. Możliwe jest natomiast opracowanie własnej strategii radzenia sobie, by zminimalizować jego negatywne skutki.

STRES nie musi być zły, może spełniać pozytywną funkcję, gdyż w pewnych sytuacjach mobilizuje nas do efektywniejszego działania. Umiarkowany stres podnosi jakość wykonania zadań, zaangażowanie w to, co robimy. Każdy z nas potrzebuje pewnego, optymalnego poziomu stresu. Zbyt niski poziom stresu powoduje spadek motywacji, apatię i znudzenie. Zbyt wysoki - napięcie, trudności z koncentracją, lęk i zamęt w głowie, fizyczne zmęczenie, zwolnienie refleksu.

- Emocjonalne komponenty stresu wyrażają się przede wszystkim: lękiem, niepokojem, zwiększoną czujnością, irytacją, drażliwością, czasami nawet agresją.
- Pojawiają się też zmiany w myśleniu: trudności z koncentracją, pamięcią, trudności w podejmowaniu decyzji, poczucie bezradności, negatywne myślenie.
- Wynikiem długotrwałego stresu mogą być również zmiany w zachowaniu: zaburzenia łaknienia, objadanie się, nadużywanie alkoholu, zaburzenia snu.

Jedną z najczęściej występujących przyczyn małej odporności na stres jest brak higieny psychicznej. Chęć sprostania wszystkim wymaganiom otoczenia powoduje, że ograniczamy przyjemności, odpoczynek, relaks, czyli wszystkie elementy, które pozwalają na regenerację sił i zwiększenie odporności na stres.

Na czym polega wypalenie zawodowe?

Chyba każdemu z nas, zdarzają się takie chwile, kiedy po prostu nie wytrzymujemy tempa pracy, dodatkowe zlecenia wydają się być ponad nasze siły, a myśl o pójściu do pracy wcale nie napawa radością, a raczej niechęcią i złością. Czasami potrzebujemy tylko złapać oddech, odreagować, naładować puste akumulatory. Jednak czasami zmęczenie jest zbyt dotkliwe a wzięcie urlopu nie rozwiązuje problemu.

Syndrom wypalenia zawodowego występuje, gdy praca przestaje dawać satysfakcję, pracownik czuje się przepracowany i niezadowolony z wykonywanego zajęcia, które niegdyś sprawiało mu przyjemność. Człowiek wypalony zawodowo jest zmęczony emocjonalnie, psychicznie i fizycznie, ma poczucie beznadziejności, jest pełen niechęci do pracy, brakuje mu radości życia. Traci zapał do wykonywanej pracy, ma dotkliwe poczucie braku pozytywnych efektów i sensu tego, co się robi. Przestaje czuć, że to, co robi jest ważne, doceniane, potrzebne, traci zapał i pasję.



Człowiek wypalony zawodowo jest zmęczony emocjonalnie, psychicznie i fizycznie, ma poczucie beznadziejności, jest pełen niechęci do pracy, brakuje mu radości życia.

Zanim wypalenie rozwinie się w pełni, pojawiają się symptomy, które informują o pogłębiających się problemach.

Sygnalami ostrzegawczymi wskazującymi na zjawisko wypalenia, mogą być między innymi:

- subiektywne poczucie przepracowania,
- niechęć wychodzenia do pracy, częsta absencja,
- poczucie izolacji, osamotnienia;
- postrzeganie życia jako ponurego i ciężkiego;
- negatywne nastawienie wobec klientów;
- brak cierpliwości, drażliwość, poirytowanie na gruncie rodzinnym.

Towarzyszyć mu mogą również bóle głowy, migrena, problemy gastryczne, wysokie ciśnienie krwi, napięcie mięśni, częste infekcje. Zanim wypalenie rozwinie się w pełni, pojawiają się symptomy, które informują o pogłębiających się problemach.

Pierwsze objawy wypalenia, w porę zauważone, są bardzo ważnym sygnałem do zmiany podejścia do siebie i swojej pracy.

Czym jest higiena psychiczna?

W jaki sposób możemy zabezpieczyć się przed zespołem wypalenia? Ważna jest świadomość, iż takie zagrożenie istnieje i zdecydowana postawa, by mu się przeciwstawić. Jest to możliwe, kiedy rozumiemy przyczyny, jesteśmy w stanie rozpoznać wczesne sygnały ostrzegawcze, i wreszcie, kiedy dbamy o siebie i staramy się utrzymać równowagę w naszym życiu.



Często przyjmujemy postawę bezradności, w myśl zasady, że choć nasz styl życia nie jest zdrowy, to nie jesteśmy w stanie go jednak zmienić.

Pamiętajmy jednak, że przy radzeniu sobie ze stresem najlepsza i najskuteczniejsza jest profilaktyka. Jeżeli jest on bardzo nasilony, a my mamy nie potrafimy sobie z nim radzić, staje się on groźny dla zdrowia i jakości życia.

Warto pamiętać o kilku prostych zasadach:

- Miej czas tylko dla siebie. Wyłącz telefon, usiądź wygodnie w fotelu, włącz ulubioną muzykę lub dawno odkładaną książkę.
- Stosuj techniki relaksacyjne. Może to być joga, medytacja czy proste techniki oddechowe. Sprawiają one, że poczujesz się wyciszony i spokojny.
- Uprawiaj sport. Aktywność fizyczna jest jednym z najlepszych sposobów na odreagowanie stresu.
- Zdrowo się odżywiaj. Unikaj używek; papierosów, kawy, alkoholu. Pamiętaj powiedzenie: "W zdrowym ciele - zdrowy duch".
- Naucz się lepiej gospodarować czasem. Naucz się planować. Rób spis rzeczy, które masz do załatwienia, dziel je na bardzo pilnie i takie, które mogą jeszcze poczekać.
- Stawiaj sobie realistyczne cele. Ustal, co chcesz osiągnąć i w jakim czasie. Sporządź plan działań i bądź konsekwentny. Nie bierz jednak na siebie zbyt wiele.
- Nie staraj się być perfekcjonistą. Każdy popełnia błędy. Nie musisz wszystkiego robić bezbłędnie. Bądź dla siebie tolerancyjny.

Jakie są psychologiczne skutki bezrobocia?

Bezrobocie jest bardzo trudnym okresem w życiu omal każdego, kto tego doświadczył. Utrata pracy lub niemożność jej zdobycia jest przyczyną głębokiej frustracji, poczucia zawodu, bezsilności i porażki życiowej. Jednym ze skutków bezrobocia jest problem tożsamości zawodowej, zmian w tym zakresie i konsekwencji tych zmian. Im silniej człowiek identyfikuje się z wykonywanym zawodem, tym silniej przeżywa problemy związane z tożsamością.

Można powiedzieć, że osoba długotrwale bezrobotna, kiedy już znajdzie pracę, w dalszym ciągu przeżywa zespół stresu pourazowego. Mimo, że sytuacja bezrobocia już się zakończyła, głęboko w jej psychice wciąż tkwi pamięć i świadomość sytuacji, oraz pozostaje uraz psychiczny, który trudno jest zatrzeć w pamięci.

Sytuacja bezrobocia powoduje takie problemy, jak:

- obniżenie samooceny,
- dezorientację i niepewność, co do własnej tożsamości,
- zachwianie osobistej hierarchii wartości i osobistych przekonań
- poczucie porażki i utraty kontroli.

Można zauważyć, że osoby pozostające bez pracy dłużej niż jeden rok, przeważnie są w silnej depresji, która co z kolei znacznie utrudnia znalezienie pracy, napędzając tym samym mechanizm błędnego koła.

Kryzys w aspekcie psychologicznym jest przejściowym stanem nierównowagi wewnętrznej, wywołanym przez krytyczne wydarzenia życiowe. Są to sytuacje o dużym znaczeniu emocjonalnym, wyodrębnione w toku codzienności, wydarzenia, które wymuszają zmianę w dotychczasowym sposobie funkcjonowania.



O kryzysie możemy mówić, gdy pojawiają się takie cechy jak:

- odczucie wydarzenia jako nieoczekiwanego, zaskakującego;
- spostrzeganie i odbiór sytuacji jako naruszenia, zagrożenia, utraty lub wyzwania;
- poczucie niepewności i braku perspektyw co do przyszłości;
- doświadczenie przez osobę negatywnych przeżyć i emocji;
- poczucie utraty kontroli nad własnym życiem,
- naruszenie rutynowych sposobów zachowania, przyzwyczajień, rytmu dnia;
- konieczność zmiany dotychczasowego sposobu funkcjonowania.

Są cztery etapy, przez które przechodzi osoba, która utraciła pracę. Jest to cykl charakterystyczny nie tylko dla sytuacji utraty pracy, lecz również dla innych trudnych i negatywnych wydarzeń w życiu. Niezależnie od temperamentu, charakteru, czy sposobu reagowania na negatywne wydarzenia, większość z nas przeżywa go w związku z bezrobociem.

- **SZOK** - Na ogół wiadomość o pozbawieniu pracy wywołuje wstrząs psychiczny. Człowiek reaguje złością, agresją. Szok jest reakcją oszołomienia, zagubienia, często związany jest z lękiem, odrętwieniem i niedowierzaniem.
- **PSEUDOOPTYMIZM** - Po okresie szoku bezrobotny wchodzi w fazę pseudooptymizmu. Zwraca uwagę na dobre strony bezrobocia (mogę się wreszcie wypaść, zająć się swoim hobby), traktując go jako czas urlopu.
- **PESYMIZM** - Po okresie około pół roku poczucie zagrożenia znacznie wzrasta, gdy poszukiwanie pracy kończy się niepowodzeniem. Pojawia się wtedy przekonanie, że i tak nic się nie da zrobić. Człowieka ogarnia troska o przyszłość, co będzie dalej a także poczucie beznadziejności, apatia. Wielu zaprzestaje poszukiwać pracy.
- **FATALIZM** - Przy dłuższym okresie pozostawania bez pracy rozpoczyna się proces destrukcji. Wyraża się on izolacją społeczną, brakiem zaufania do samego siebie, pogorszeniem zdrowia psychicznego i fizycznego, niewystarczającym stopniem mobilności zawodowej i zwiększonymi trudnościami znalezienia nowej pracy.

Czy kryzys może być szansą na rozwój?



Słowo „kryzys” wywołuje najczęściej negatywne skojarzenia, dotyczące jakichś dramatów i bolesnych zakrętów w naszym życiu. Zapominamy, że może być on początkiem pozytywnych zmian w naszym życiu. W kulturze chińskiej ludzie wierzą, że trudności niosą jednocześnie zapowiedź rozwoju.

Pisząc słowo „kryzys” używają dwóch znaków, z których jeden znaczy „niebezpieczeństwo”, „bliska, nieunikniona ruina”, drugi zaś oznacza „okazję, możliwość”, coś w rodzaju perspektywy otwierającej się w obliczu przyszłości.

Kryzys jednoczy w sobie coś, co jest równocześnie niebezpieczeństwem i szansą, zagrożeniem i możliwością na zmianę. Tak bywa, że problem, który nas w danym momencie dotyka może być punktem zwrotnym – po bolesnych doświadczeniach może nastąpić zmiana na lepsze.

Jedną z najciekawszych teorii psychologicznych odnoszących się do umiejętności radzenia sobie z kryzysami życiowymi jest koncepcja poczucia koherencji Aarona Antonovsky'ego. W koncepcji Antonovsky'ego zdarzenia życiowe, nawet te najbardziej traumatyczne, nie są postrzegane jako czynniki zakłóceń, zaburzeń czy anomalii w funkcjonowaniu człowieka. Po prostu się wydarzają.



Decydujące jest to, jak człowiek interpretuje te wydarzenia, jakie subiektywne znaczenie im nadaje, czy widzi w nich sens i czy potrafi sobie z nimi poradzić, traktując je jak wyzwanie czy sposobność, a nie fatum lub przekleństwo.

Poczucie koherencji składa się z trzech powiązanych ze sobą składowych: poczucia zrozumiałości, poczucia zaradności i poczucia sensowności.

- Poczucie zrozumiałości określa stopień, w jakim człowiek spostrzega bodźce napływające ze środowiska jako zrozumiałe, uporządkowane, spójne i jasne. Osoba o silnym poczuciu zrozumiałości spodziewa się, że bodźce, z którymi zetknie się w przyszłości, niezależnie, czy będą pożądanymi czy niepożądanymi, będą przewidywalne. W najgorszym wypadku oczekuje, że jeśli jakiś bodziec ją zaskoczy, będzie go mogła do czegoś przyporządkować i wyjaśnić.
- Poczucie zaradności określa stopień, w jakim człowiek spostrzega dostępne zasoby jako wystarczające, by sprostać wymogom, jakie stawiają napływające bodźce. W sytuacji, gdy bodźce te są niepożądane, osoba o wysokim poczuciu zaradności uważa, że istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że wszystko ułoży się na tyle dobrze, na ile można się było rozsądnie spodziewać. W najgorszym wypadku przypuszcza, że konsekwencje niepomysłnego zdarzenia dadzą się jakoś znieść. Zasoby potrzebne by sprostać wymogom, to zasoby, którymi jednostka sama dysponuje lub którymi dysponują osoby, którym ufa i na które może liczyć.
- Poczucie sensowności wyraża motywację jednostki do działania. Jest to stopień, w jakim człowiek czuje, że życie ma sens z punktu widzenia emocjonalnego, że przynajmniej część problemów i wymagań jakie niesie życie, warta jest wysiłku, poświęcenia i zaangażowania. Osoba o wysokim poczuciu sensowności spostrzega problemy jako wyzwania, które warto podejmować.