



„Sztuka motywacji, czyli jak pracować z klientem niezmotywowanym”

**Miejsce szkolenia: Mazowiecka 121a, 05-825 Książenice
Termin: 8-9 lipiec 2019 rok**

Spis treści

1. Różnorodni klienci.
2. Cele – jak wyznaczać i jak osiągać.
3. Trudny klient, czyli jaki.
4. Trudne sytuacje w pracy z klientem.
5. Stres.
6. Wprowadzenie pożądanej zmiany.

1. Różnorodni klienci - analiza własnego stylu komunikowania się.

Każdy z nas ma zalety i wady –swoje mocne strony, dzięki którym osiąga sukcesy, ale też słabe – które czasami tę drogę do sukcesu utrudniają. Poniżej znajduje się 15 grup cech. Nie ma złych ani dobrych odpowiedzi, staraj się odpowiadać szczerze i zgodnie z tym „co jest” a nie z tym „jak najlepiej by było”. Pomyśl, która z nich najbardziej charakteryzuje Ciebie i w każdym punkcie zaznacz jedną z nich:

1.	a) przedsiębiorczy	b) analityczny	c) elastyczny	d) entuzjastyczny
2.	a) spokojny	b) wesoły	c) wytrwały	d) przekonujący
3.	a) śmiały	b) dba o szczegóły	c) dyplomatyczny	d) otwarty
4.	a) zaradny	b) powściągliwy	c) krzepiący	d) pełen szacunku dla innych
5.	a) polega na sobie	b) pełen werwy	c) wrażliwy	d) cierpliwy
6.	a) towarzyski	b) ugodowy	c) poświęcający się	d) stanowczy
7.	a) opanowany	b) delikatny,	c) rywalizujący	d) urzekający
8.	a) inspirujący	b) współczujący	c) obiektywny	d) wykorzystuje innych
9.	a) gadatliwy	b) bojaźliwy	c) przewrażliwiony	d) nietaktowny
10.	a) pracoholik	b) zatroskany	c) izolujący się	d) czarujący
11.	a) pesymista	b) optymista	c) arogant	d) zadowolony
12.	a) złośnik	b) niemający celu	c) dyskutant	d) małostkowy
13.	a) niezdyscyplinowany	b) niewspółczujący	c) pamiętliwy	d) dystansujący się
14.	a) wstydlivy	b) apodyktyczny	c) buńczuczny	d) niezdecydowany
15.	a) niecierpliwy	b) niepewny	c)niekonsekwentny	d) powolny

KLUCZ ODPOWIEDZI DO TESTU

Zaznacz krzyżykiem wybrane przez siebie odpowiedzi (a, b, c lub d) w każdym z 15 punktów i zsumuj wyniki w poziomych liniach. Nie martw się, jeśli w dwóch rzędach wyszła Ci taka sama ilość punktów, to się zdarza i nie dowodzi niczego szczególnego.

NUMER																
TYP TEMPERAMENTU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUMA
S	d	b	d	c	b	a	d	a	a	d	b	c	a	c	c	
CH	a	d	a	a	a	d	c	d	d	a	c	a	b	b	a	
M	b	c	c	d	c	b	b	b	c	b	a	d	c	a	b	
F	c	a	b	b	d	c	a	c	b	c	d	b	d	d	d	

TEMPERAMENT

Choleryk w komunikacji:

- słaby w słuchaniu innych, często przerywa
- spieszy się i popędza innych
- zajmuje się wieloma rzeczami naraz
- swoje opinie komunikuje jak prawdy objawione, jak fakty niepodlegające dyskusji
- bezpośredni, mówi to, co myśli
- bywa nieuprzejmy, nie liczy się z uczuciami innych, wybuchowy
- myśli wyraża skrótowo, nie lubi wyjaśniać, zachęcać, motywować

OBSZARY DO ROZWOJU:

- brak analiz – bardzo ufa intuicji
- nie dostrzega szczegółów
- nie wyciąga wniosków z obserwacji
- nadmiernie kontroluje
- umiejętność słuchania

Sangwinik w komunikacji:

- otwarty, przyjazny
- bogata mimika
- gaduła, może mówić o kilku rzeczach naraz, nie kończy
- kiedy zgadza się z kimś, wyraża to, cieszy się
- podkreśla pozytywne aspekty spraw, wprowadza dobry nastrój, dowcipkuje
- inspiruje innych

- unika poruszania trudnych tematów
- dobrze się czuje, gdy udziela pozytywnej informacji zwrotnej
- decyduje szybko, bez analizy

OBSZARY DO ROZWOJU:

- przywiązuje zbyt dużą wagę do dobrej atmosfery
- zbyt ufa innym
- ma kłopot w udzielaniu nieprzyjemnych informacji zwrotnych
- słuchanie innych

Melancholik w komunikacji:

- opanowany i taktowny rozmówca
- jest wrażliwy na innych, nigdy nikogo bezpośrednio nie atakuje, nie naśmiewa się
- skupia się na detalach, może tracić główny wątek, analizując nieistotne rzeczy
- nie lubi rozmów o sprawach abstrakcyjnych
- woli komunikację pisemną
- może mieć trudności w wyrażaniu przeciwstawnych opinii
- jest bardzo ostrożny, rozważa wiele aspektów, wyraża lęk i pesymistyczne przewidywania

OBSZARY DO ROZWOJU:

- zapomina o motywowaniu ludzi
- pozbycie się nadmiernego profesjonalizmu
- zwiększenie samodzielności i wiary w siebie

Flegmatyk w komunikacji:

- mówi spokojnie, raczej monotonna, ale często „na uśmiechu”
- miły, pogodny
- stabilny, raczej nie traci panowania nad sobą
- słucha i przytakuje, odpowiada tylko kiedy jest pytany
- preferuje rozmowy na tematy, na których się zna
- woli rozmowy 1:1, źle się czuje w dużych dyskusjach (wycofuje się)
- bardzo dobrze instruuje
- ostrożny, nie przepada za podejmowaniem decyzji

OBSZARY DO ROZWOJU:

- popada w rutynę
- unika zmian
- zbyt łatwo jest usatysfakcjonowany
- czasami za mało stanowczy

TYPY TEMPERAMENTU – CECHY CHARAKTERYSTYCZNE

TYP	SANGWINIK	CHOLERYK	MELANCHOLIK	FLEGMATYK
MOCNE STRONY	żywy, wesoły, lgnie do ludzi, energiczny, optymista, dowcipny, ujmujący, lubiany, „gwiazda”	ma silną wolę, zaradny, samodzielny, pewny siebie, szczery, odważny, znakomity przywódca, śmiały i pracowity, silny, wytrzymały	delikatny, wrażliwy, zorganizowany, pilnuje porządku, perfekcjonista, dokładny, współczujący	spokojny, opanowany, powściągliwy i życzliwy, na ogół zadowolony z życia, cierpliwy
SŁABOŚCI	Niezdyscyplinowany, zapominalski, chaotyczny, zmienny, niespokojny duch, roztargniony, zmienny w nastrojach, przerywa innym	wybuchowy, apodyktyczny, narzuca swoją wolę, uparty i zapalczywy, działa innym na nerwy	łatwo się obraża, nie wierzy w swoje siły, jest nastawiony pesymistycznie, zamknięty w sobie, bardzo krytyczny, nieufny	jest powolny i często nie nadąza za innymi, bywa lękliwy, małomówny, wstydlivy, sceptycznie odnosi się do wielu pomysłów, woli pozostawać na uboczu
CZEGO NIE WOLNO MU ROBIĆ	nie wolno go krytykować, zwłaszcza publicznie	nie wolno odbierać mu jego obszaru władzy, zawsze musi mieć poczucie sprawstwa – swoje, choćby małe terytorium, na którym sam decyduje	bardzo łatwo go zranić, oczekuje, że inni bez słów odczytają jego potrzeby, nie wolno zawieść jego zaufania, zawstydząć	nie można go poganiać, nie wolno też pozbawiać poczucia własnej godności
CO GO MOTYWUJE DO DZIAŁANIA	do działania potrzebna jest mu uwaga – trzeba zawsze zauważyć, to co robi, wzmacniają go i zachęcają pochwały	potrzebne są mu zadania nieco powyżej jego możliwości, musi móc rozładować energię	potrzebuje zrozumienia i akceptacji oraz poczucia bezpieczeństwa, jasnych, precyzyjnych poleceń, trzeba dodawać mu otuchy	musi widzieć sens w tym co robi, trzeba mu pomóc określić cele, pokazywać różne możliwości, potrzebuje szacunku dla siebie, a nie dla tego co robi
WARTO GO UCZYĆ	porządku	cierpliwości	otwartości	współdziałania
GLÓWNE POTRZEBY	zmiany, otrzymania	władzy, sukcesu, uznania	perfekcji, porządku, respektowania	spokoju, stabilności, szacunku, docenienia

	uwagi, aprobaty		wrażliwości	
GLÓWNE PRZYCZYNY STRESÓW	monotonia, rutynowe czynności, brak komplementów, krytyka	brak kontroli nad sytuacją, brak uznania, gdy ktoś nie wywiązuje się z obowiązków, nie docenia jego wysiłku	brak nadziei, nieład, brak zrozumienia, brak uporządkowania, obcesowość	nadmiar problemów, brak spokoju, zbyt wiele zmian, brak szacunku, poniżanie, brak czasu, zbyt dużo zajęć
SPOSOBY RADZENIA SOBIE W SYTUACJI TRUDNEJ	spontaniczność przeradza się w „klownadę”	siła przeradza się w gniew	perfekcja przeradza się w ból lub lęk	spokój i opanowanie przeradzają się w apatię i zniechęcenie
W KOMUNIKACJI SĄ	inspirujący, pobudzający, „zarażają” energią, rozładują atmosferę	naturalni, bo mają najczęściej cech przywódczych, przewidujący, silni,	wrażliwi na innych, kreatywni, perfekcyjni, doskonale zorganizowani	spokojni, opanowani, dobrzy negocjatorzy, nie podejmują pochopnych decyzji

ODDZIAŁYWANIE NA SIEBIE TYPÓW TEMPERAMENTU

	CO NA NIEGO ŹLE DZIAŁA?	CO NA NIEGO DOBRZE DZIAŁA?
SANGWINIK	Powolność flegmatyka. Krytyka i kontrola ze strony choleryka. Gdy partner nie chwali go i nie śmieje się z jego żartów.	Inspiracja i ukierunkowanie ze strony choleryka. Porządkowanie i uspokajanie ze strony melancholika. Spokój flegmatyka w większości sytuacji. Możliwość ciekawego spędzania czasu.
CHOLERYK	Powolność flegmatyka. Nietrzymanie się tematu oraz zbyt nieformalne relacje przez sangwinika. Gdy partner nie wywiązuje się ze swoich obowiązków i nie docenia jego osiągnięć.	Inspiracja i entuzjazm ze strony sangwinika. Flegmatyk, gdy ma motywację i jasne cele. Możliwość wywierania wpływu na rzeczywistość.

MELANCHOLIK	Bałaganiarstwo i nietaktowne żarty sangwinika. Nagłe i nieprzewidywalne zachowania sangwinika i choleryka. Gdy partner traci wrażliwość na jego potrzeby.	Dystans flegmatyka w większości sytuacji. Sangwinik łagodzi pesymizm melancholika. Możliwość wprowadzania porządku dokoła siebie (analizowania, diagnozowania, usprawniania, projektowania).
FLEGMATYK	„Poganiający” choleryk lub ktoś kto pozbawia go własnej wartości. Gdy partner go lekceważy.	Wszyscy, którzy go nie poganiają i dają mu czas i miejsce na realizację jego planu. Jasne cele i podzielone konkretnie zdefiniowane elementy zadania z pełnym uzasadnieniem.

2. Cele – jak wyznaczać i jak osiągać.

Najprostszą metodą wyznaczania priorytetów a zarazem w jej metodzie tkwi wielka siła to metoda nazywana ABC, czasem możemy spotkać ABCDE jest to metoda, o której bardzo dużo mówi między innymi Brian Tracy. Metoda pozwala przyporządkować zadanie do odpowiedniej kategorii (literki), kryterium podziału jest konsekwencja jaka wiąże się z niewykonaniem zadania.

Czego potrzebujemy?

Spisana lista rzeczy do zrobienia na dany dzień

Coś do pisania jeśli używacie kalendarza/planera papierowego

Otwarta aplikacja z zadaniami jeśli działacie w świecie cyfrowym

Zarezerwowana chwila spokoju, kiedy nikt nie będzie wam przeszkadzał w zastanawianiu się nad zadaniami i podejmowaniu decyzji.

Etap 1: Przeczytaj opis wszystkich kategorii, aby zrozumieć różnice pomiędzy nimi. Każde zadanie ze swojej listy oznacz odpowiednią literą. W wersji cyfrowej możesz stworzyć sobie odpowiednie tagi, oznaczać zadania kolorami lub nadawać im kategorie – skorzystaj z możliwości, jakie daje ci twój program lub aplikacja.

Zadania A

- Ważne zadanie
- Coś co **musisz** wykonać
- Pociąga za sobą **poważne konsekwencje** jeśli nie zostanie wykonane
- Najczęściej musi być wykonane właśnie **przez Ciebie osobiście**

Z jednej strony mogą tu trafić twoje **najbardziej wartościowe zadania**, takie dzięki którym **wnosisz najwięcej wartości dla firmy**, w której pracujesz. Z drugiej strony, mogą to być **największe wyzwania**, przed jakimi będziesz miał okazję stanąć. Brian Tracy określa je jako obrzydliwe żaby, które musisz zjeść

każdego dnia. Są jako pierwsze na liście, bo jak już taką przysłowiową żabę zjesz, to reszta rzeczy do zrobienia będzie wydawała się zdecydowanie łatwiejsza.

Zadania B

- Coś co **powinieneś** zrobić
- **Niewielkie konsekwencje** w razie nie wywiązania się z nich (może ktoś będzie niezadowolony, ale nie będzie tragedii)

Zasada 1: Nigdy nie zabieramy się za zadania z grupy B, jeśli na naszej liście mamy cokolwiek, co oznaczyliśmy jako A.

Zadania C

- **Nie ma konsekwencji.** Żadnych
- Może watro by to wykonać / **miło by było** to zrobić
- **Nie mają w ogóle wpływu na twoje życie zawodowe i karierę**
- Wypełniają jedynie czas
- Najczęściej to **przyjemne “przerywniki”**

Zadania D

- Zadania do wykonania, ale nie koniecznie przez Ciebie
- Coś, co **można oddelegować** i poprosić inna osobę o wykonanie
- Liczy się to, że zostaną ukończone, a nie koniecznie to, że takim sposobem, jaki wykorzystał byś ty sam

Zasada 2: Delegujesz wszystko co tylko możesz. Wszystko, co mogą dla Ciebie zrobić inni. Po co? Aby uwolnić swój czas na pracę nad priorytetami A, które możesz wykonać tylko ty osobiście.

Zadania E

- Zadania **nieistotne**
- Możesz się tego pozbyć i nie będzie miało wpływu na nic dookoła
- **Eliminuje bezlitośnie** takie rzeczy bo przy nich **tracisz** jedynie swój **cenny czas**

Etap 2 Jeśli w danej kategorii zadań (A, B lub C) znajduje się kilka rzeczy, którymi masz się zająć, możesz ustalić priorytety wewnątrz tych kategorii numerując zadania (A1, A2, A3...) Cyfra jeden oznaczać będzie najważniejsze zadanie – do wykonania w pierwszej kolejności.

Zabieramy się do roboty!

Brain Tracy rekomenduje, aby zakończyć jedno zadanie zanim przejdzie się do kolejnego. Większe projekty możesz więc rozpisać na małe i konkretne zadania. Nadawaj priorytety właśnie takim małym krokiem, aby na bieżąco widzieć postęp swoich prac.

Zalety metody ABC

- Super prosta
- Szybka do zastosowania, praktycznie od zaraz.
- Logiczne i zdroworozsądkowe podejście do zadań i projektów
- Nie tracisz potem czasu na zastanawianie się, co dalej, czym mam się zająć, jak skończy to, co robię teraz (masz jasno wyznaczoną kolejność działania)
- Nawet jeśli zmieniają się okoliczności, łatwo zmienić kolejność priorytetów
- Najlepiej sprawdza się do list zadań na dany dzień (dłuższa perspektywa czasowa może oznaczać częstsze zmiany priorytetów)

Wady metody

- Istnieje zagrożenie, że za dużo rzeczy zakwalifikujesz do kategorii A (nie kieruj się kryterium ważności tylko możliwymi konsekwencjami nie wykonania zadania)
- Wymaga ogromnej konsekwencji, aby nie zacząć zajmować się przyjemniejszymi zadaniami z kategorii B i C, zanim nie skończy się najważniejszych priorytetów z grupy A
- Coś co było w kategorii “powinienem” może szybko awansować do kategorii “muszę”, warto więc zachować zdrową dozę rozsądku i działać na bieżąco.



3. Trudny klient, czyli jaki?

4. Komunikacja asertywna.

Asertywność to zachowania wyrażające uczucia, postawy, życzenia, opinie lub prawa człowieka, w sposób bezpośredni, stanowczy i uczciwy, a jednocześnie respektujący uczucia, postawy, życzenia, opinie i prawa drugiego człowieka. Zachowanie asertywne odróżnia się od zachowania agresywnego,

które wyrażając uczucia, postawy, życzenia, opinie lub prawa nie respektuje tego samego u innych osób. Asertywność to umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontaktach z drugim człowiekiem bez naruszania jego praw. Postawa asertywna to obrona poczucia własnej godności, umiejętność osiągnięcia porozumienia, szacunek i sympatia dla siebie, szacunek dla innych, umiejętność wyrażania siebie, niekrzywdzenie i nieranianie innych, bezpośrednie i uczciwe zachowanie, umiejętność obrony swoich praw i wartości, przyjmowanie odpowiedzialności za własne życie. Korzyści z bycia asertywnym to na pewno poczucie własnej wartości, poczucie własnej mocy i siły, wzrost pewności siebie, otwartości, unikanie konfliktów, większa skuteczność, dobre, poprawne stosunki z innymi, poczucie satysfakcji i zadowolenia z siebie oraz szacunek innych. Asertywność wyrażana jest prawem do:

- wyrażania własnych myśli i opinii, nawet jeśli różnią się one od poglądów innych ludzi
- wyrażania własnych uczuć i brania za nie odpowiedzialności
- mówienia "tak" bez poczucia winy
- mówienia "nie" bez poczucia winy
- mówienia "nie wiem" bez konieczności usprawiedliwiania się
- mówienia "nie rozumiem" bez konieczności usprawiedliwiania się
- zmiany zdania bez konieczności usprawiedliwiania się
- popełniania błędów i do ponoszenia za nie odpowiedzialności
- proszenia o to, czego się chce
- szacunku u innych ludzi oraz ich szanowania
- wysłuchania i poważnego potraktowania
- niezależności
- odnoszenia sukcesów
- odmówienia sobie i innym asertywnego zachowania

W sytuacjach codziennych dobrze jest pamiętać o następujących trzech zasadach określających asertywne zachowania:

- **Stanowczość bez przemocy.** Bronimy swoich racji i jeżeli nie zostaliśmy przekonani na drodze merytorycznej do kompromisu, ustępstwa, potrafimy przy nich pozostać. Jednocześnie jednak, broniąc tych racji, powstrzymujemy się od użycia nacisku — czy to przez wykorzystanie przewagi naszego stanowiska (przełożony, nauczyciel, rodzic), czy społecznej (wiek, popularność), czy nawet intelektualnej (wiedza, umiejętność ośmieszenia). O naszych racjach i postawach mówimy też w sposób otwarty. Nie mówimy: „Być może”, gdy w rzeczywistości uważamy, że „Stanowczo tak” lub „Stanowczo nie”.
- **Łagodność bez uległości.** Zawsze jesteśmy gotowi uznać racje drugiej strony, ale jedynie

wtedy, gdy zostaniemy autentycznie przekonani. Nie ulegamy racjom innych dla „świętego spokoju” lub w pogoni za popularnością.

- **Techniki bez manipulacji.** Istnieje wiele technik prowadzenia dyskusji, dialogu, dochodzenia do konsensusu lub radzenia sobie z konfliktem. Jeżeli używamy ich w dobrej wierze, jeżeli prowadzą one do lepszego porozumienia, zgody, uzyskania rzeczywistego konsensusu, to nie jest to manipulacja. Manipulacja zaczyna się wtedy, gdy stosujemy techniki wykorzystujące czyjąś niewiedzę w zakresie meritum sporu, czyjś brak dostępu do informacji lub też czyjąś nieznaną prawo logiki

Poniższe zasady dotyczą tworzenia pozytywnego klimatu rozmowy, zaufania w rozmowie, unikaniu „toksycznych” lub niszczących zasad postępowania:

- **Zasada pierwsza:** Postępuj tak, aby Twój rozmówca nie musiał się bronić.
- **Zasada druga:** Zanim rozpoczniesz trudną rozmowę, postaraj się zobaczyć w Twoim rozmówcy człowieka.
- **Zasada trzecia:** Zamiast mówić komuś, jaki jest, skup się na skutkach jego działania.
- **Zasada czwarta:** Zamiast mówić o tym, że coś jest źle, porozmawiajmy o tym, co może być lepiej
- **Zasada piąta:** Zamiast wyrażać negatywne emocje, opowiedz o nich.

Komunikowanie otwarte wg J. Gibb

Jestem na nie gotowy, gdy uznaję, że osoba wchodząca ze mną w kontakt:

- przekazuje mi wiedzę i konkretne informacje;
- jest ukierunkowana na rozwiązanie problemu;
- oddziela ludzi od problemu (nie neguje mojej osoby, lecz zwraca uwagę na pojawiające się problemy);
- jest miękka dla ludzi, twarda dla problemu;
- cechuje ją podejście egalitarne (związane z wyższymi wartościami, dążeniami, kulturą postępowania, czymś, co można określić jako „wyższa sfera”);
- jest spontaniczna i empatyczna.

Udzielanie informacji zwrotnej jako warunek konieczny dla uzyskania trwałej współpracy w zespole

Przekazywanie informacji zwrotnej (informacji ze strony rozmówcy, czy komunikat został zrozumiany i w sposób właściwy odebrany) jest bardzo ważne, w relacjach osobistych i zawodowych. Szczególnie odczytać można ich znaczenie w pracy zespołu, gdzie poszczególni członkowie są odpowiedzialni za ocenę działań innych. Informacja zwrotna nie przekazana w sposób właściwy i odpowiedni do poziomu odbiorcy może spowolnić pracę nawet całego zespołu lub całkowicie

ją zatrzymać, uniemożliwiając w końcu komunikację w jakiegokolwiek formie.

Zasady udzielania informacji zwrotnych:

- **Naturalność** – udzielanie informacji zwrotnych powinno być czymś codziennym i spontanicznym. Nie powinno ono występować tylko w sytuacjach trudnych, lecz członkowie zespołu powinni jej używać jako narzędzia w codziennej komunikacji.
- **Skala oceniania** – jeśli celem informacji zwrotnej jest wskazanie obszarów do poprawy, osoba do której ją kierujesz powinna domyślać się, w jakiej skali ją oceniasz. Np. jeżeli oceniasz raport podwładnego, musi on wcześniej wiedzieć jak ma być wykonany poprawny raport i jakie aspekty w nim będziesz oceniał.
- **Konkretna ocena** – informacja zwrotna powinna się odnosić do konkretnych zachowań, a nie do ogólnych spostrzeżeń czy wrażeń, jakie masz na temat osoby.
- **Oceniasz zdarzenie, nie człowieka** – informacja zwrotna musi być tak skonstruowana, żeby oceniać konkretne zachowanie czy zdarzenie, a nie człowieka.
- **Natychmiastowość** – informacja zwrotna musi być udzielona w trakcie lub zaraz po zdarzeniu. Inaczej traci na sile.
- **Minimalizm** – powinna zwierać maksymalnie 2 strefy do poprawy. Przy większej ilości odbiorca będzie miał problem z ich wdrożeniem.

Wiele osób traktuje krytykę jako rodzaj wyroku, przed którym należy się bronić.

Do częstych i typowych sposobów reagowania na krytykę należy zaliczyć:

- Zaprzeczanie faktom
- Usprawiedliwianie się
- Milczenie i strach
- Atakowanie
- Postawa „oskarżonego”

Udzielanie efektywnych informacji zwrotnych może na początku sprawiać kłopoty. Istnieje kilka modeli dotyczących dawania informacji zwrotnych, jednym z najbardziej znanych jest tzw.

FUKO czyli:

- **Fakty** – etap ten, służy do przedstawienia faktów związanych z problematycznym aspektem, który jest omawiany (np. „nie wykonałeś zadania na czas”)
- **Uczucia** – etap ten przeznaczony jest do wyrażenia uczuć jakie nadawca, ma w stosunku do faktów wyżej przedstawionych. Używa, się w nim takich sformułowań jak:

„Denerwuje mnie...”, „Sprawia mi przykrość...”, „Jestem smutny, gdyż...” (np. „jest mi przykro, jestem zawiedziony faktem, że zadanie nie zostało wykonane w czasie”)

- **Konsekwencje** – w tym miejscu omawia się, konsekwencje, jakie fakty mają na pracę odbiory i innych, np. sprawiają, że projekty nie są gotowe na czas, grupa nieprawidłowo funkcjonuje itd. (np. „należy wykonać zadanie błyskawicznie, należy do Ciebie”)
- **Oczekiwania** – jakie kroki są oczekiwane, by błędy nie były popełniane w przyszłości (np. Natychmiast wykonaj to zadanie, dziś do godziny 12:00 musisz oddać mi napisany pełny raport”)

Struktura konstruktywnej informacji zwrotnej

FAKTY	Opis zachowania drugiej osoby, opis działań, wydarzeń; im konkretniej, tym lepiej
MYŚLI	Opinie, przekonania dotyczące zachowania innego człowieka, zaistniałej sytuacji; ważne, aby zaznaczyć, że to są Twoje opinie i przekonania, a nie ogółu
UCZUCIA	Twoje emocje, które powstały na skutek zachowania drugiej osoby
OCZEKIWANIA	Czego oczekujesz od drugiej osoby w związku z zaistniałą sytuacją; ważne, aby skupić się na celu, tzn. co chcesz osiągnąć przez krytykę czy też pochwałę; im konkretniej, tym lepiej (ten element możemy pominąć przy formułowaniu konstruktywnej pochwały)

5. Stres.

Czym jest stres

Istnieje kilka definicji stresu, które można ująć w trzy podstawowe kategorie:

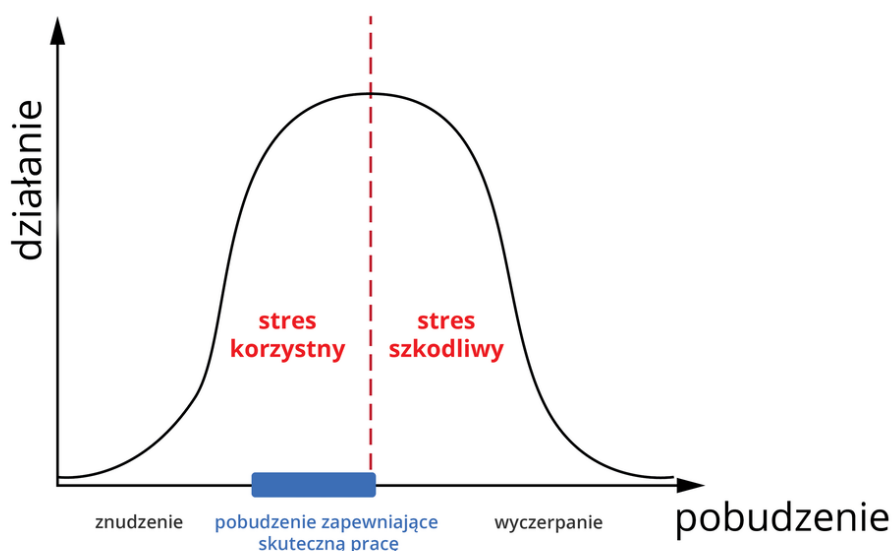
- Stres jako bodziec - przykry, przeszkadzający i odrywający od aktywności: ta kategoria próbuje opisać różnorodne, nieprzyjemne sytuacje wywołujące stres, np. hałas w miejscu

pracy, przykre wydarzenie wydalenia z pracy lub choroba.

- Stres jako reakcja na przykry bodziec ze środowiska zewnętrznego: ta kategoria próbuje opisać reakcje, które pojawiają się w ciele i umyśle człowieka w odpowiedzi na nieprzyjemne sytuacje, np. gorsze wykonanie zadania.
- Stres jako dynamiczna relacja adaptacyjna pomiędzy możliwościami adaptacyjnymi jednostki a wymogami sytuacji czyli stresorami. Podejmowanie zachowań zaradczych jest próbą przywrócenia równowagi.

Stres jest naturalną, nieuniknioną częścią naszego życia. Dr Hans Selye podkreśla, że stres jest normalną reakcją biologiczną każdego organizmu - normalnym fizjologicznym zjawiskiem związanym z procesami życia. Brak reakcji stresowej oznacza śmierć organizmu. Stres towarzyszy każdemu z nas. Jest naturalną reakcją na codzienne wyzwania i życiowe zmiany - nie tylko negatywne, ale i pozytywne. Stresujący jest zarówno egzamin na studia jak i obrona pracy dyplomowej, ale również pierwszy dzień w pracy oraz jej utrata. Jednym ze sposobów na udane życie jest umiejętne radzenie sobie ze stresem. To nie sam stres jest niebezpieczny dla człowieka, ale to, jak na niego reagujemy. Bardzo często stres jest wywołany poprzez negatywne myślenie. Jeśli interpretujesz nową sytuację myśląc "Na pewno sobie nie poradzę", wtedy istnieje znacznie mniejsza szansa na efektywne zadziałanie, niż gdy postrzegasz nową sytuację jako taką, z którą można sobie poradzić.

Pewien optymalny poziom stresu jest niezbędny dla efektywnego funkcjonowania człowieka. 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.



Model stresu GAS Lazarusa opisuje trzy typy reakcji na stres: eustres to stres mobilizujący

pozytywnie do działania, dystres jest reakcją organizmu na zagrożenie, utrudnienie lub niemożność realizacji ważnych celów i zadań człowieka. Pojawia się w momencie zadziałania stresora. Neustres to bodziec dla danej osoby neutralny w działaniu, chociaż dla innych bywa on eustresowy lub dystresowy.

Wg [Selye'go](#) stres przebiega w następujących fazach:

- Faza alarmowa. Początkowa, alarmowa reakcja zaskoczenia i niepokoju z powodu niedoświadczenia i konfrontacji z nową sytuacją.
- Faza mobilizacji. Występuje pełna mobilizacja i wykorzystanie potencjalnych możliwości jednostki.
 - Stadium szoku.
 - Stadium przeciwdziałania szokowi. Jednostka podejmuje wysiłki obronne.
- Faza przystosowania (odporności). Organizm nauczył się skutecznie i bez nadmiernych zaburzeń radzić sobie ze stresem.
- Faza wyczerpania. Uogólnione pobudzenie całego organizmu, co prowadzi do przewlekłego stresu, bądź nawet do śmierci.

Stres wiąże się zwykle z nasileniem wydzielania [kortykotropiny](#) przez [przysadkę mózgową](#). Wysoki poziom tego hormonu pobudza korę nadnerczy powodując intensywną produkcję glikokortykoidów - naturalnych sterydów, które podnoszą wydajność organizmu i pozwalają na przystosowanie się do warunków stresowych.

Jak reagujemy na stres

Nietrudno przywołać w pamięci stresujące wydarzenia. Co się wtedy z nami działo? Jak się czuliśmy? Czy byliśmy rozdygotani, trudno nam było zebrać myśli, sądziliśmy, że to się nigdy nie skończy? Mówi się o psychologicznych i fizjologicznych reakcjach na stres.

Reakcje fizjologiczne:

- wzrost aktywności systemu nerwowego
- zwiększony poziom adrenaliny (lub nor-adrenaliny) we krwi, co powoduje palpacje serca, wzrost ciśnienia
- bóle głowy, pleców, żołądka

Reakcje psychologiczne:

- lęk
- stany depresyjne
- smutek
- irytacja
- rozczarowanie życiem i sobą

Obok nich pojawiają się jeszcze również:

Zmiany w zachowaniu:

- objadanie się
- palenie papierosów
- nadużywanie alkoholu
- obgryzanie paznokci
- zaburzenia snu
- łatwe wpadanie w gniew
- unikanie kontaktów z ludźmi

Zmiany w myśleniu:

- trudności z koncentracją
- zapominanie
- negatywne myślenie

Jednym ze źródeł stresu są niewątpliwie wszelkie zmiany życiowe. Każda zmiana - nawet pozytywna działa na człowieka stresująco, ogranicza odporność systemu immunologicznego i niesie za sobą ryzyko zachorowania w niedługim okresie. Im bardziej znacząca dla człowieka zmiana, tym większa szansa zachorowania (Wg Holmes i Rahe). Co to może oznaczać w kontekście radzenia sobie ze stresem? Czy mamy unikać zmian? Oczywiście, że nie - ale musimy być świadomi tego, jak one wpłyną na nas. Jeśli planujemy jakąś zmianę lub wiemy, że nadchodzi, łatwiej jest nam przygotować sposoby radzenia sobie z nim. Ważniejsze kryzysy. Niestety są w naszym życiu momenty, kiedy tragiczne zdarzenia całkowicie nas pochłaniają.

6. Wprowadzenie pożądanej zmiany.

Chcąc wprowadzić pożądaną zmianę należy określić plan działania, w realizacji którego należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- działania powinny być powiązane z celami – z planu powinno wynikać, który cel ma być osiągnięty dzięki określonymu działaniu,
- działania powinny mieć ustalone terminy realizacji – określoną datę lub okres, w którym nastąpić ma działanie,
- określając zadania należy wskazać, która osoba jest odpowiedzialna za ich realizację – w planie działań ujęte są działania wszystkich osób zaangażowanych w realizację planu działania,
- działania muszą być wykonalne. Możliwość realizacji zadań powinna być rozpatrzona z perspektywy każdej z osób. Określając swoje zadania w ramach planu działania powinniśmy

pamiętać, że muszą być adekwatne do naszych możliwości, jak i możliwości instytucji (organizacji), którą reprezentujemy. W szczególności istotna jest kwestia organizacji czasu pracy, tj. racjonalnego rozłożenia czasu pracy pomiędzy wszystkich petentów.

Uzgadniając zadania do realizacji należy określić sposób ich wykonania. W wielu przypadkach, pomimo że klient wie, jakie powinien podjąć działania, nie wie jak je zrealizować. Rezultatem jest zaniechanie działań lub ich nieskuteczność, co może być błędnie interpretowane przez nas, jako brak chęci współpracy ze strony tej osoby.

Proponowana literatura

Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2007

Katzenbach J.R., Smith D.K., *Siła zespołów*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001

Rzepka B, *Efektywna komunikacja w zespole*, Warszawa 2012

Stewart J, *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012



**Dziękujemy
za uwagę**