

Autorki: Urška Jež, Tjaša Hauptman, City of Women

Czas trwania warsztatów:

6 godzin podzielonych na dwa dni po 3 godziny dziennie

1. Opis działań:

Warsztat skierowany jest do liderów organizacji i pomyślany jako działanie prewencyjne. Prowadzi liderów i liderki przez proces autorefleksji, która stopniowo przenosi punkt ciężkości na ich rolę w organizacji. Przede wszystkim na to jak mogą być przykładem i przeprowadzić zmianom wewnętrznym będąc wzorem do naśladowania dla pracowników i pracowniczek.

Warsztat oferuje kolaż działań informujących o wypaleniu zawodowym, propozycje reorganizacji indywidualnych rutynowych działań oraz przykłady praktycznych ćwiczeń.

2. Cele warsztatu:

- podniesienie świadomości liderów na temat ich indywidualnych praktyk i informowanie ich o tym jak mogą je przenieść na poziom swojej organizacji;
- wyposażenie liderów w narzędzia pomocne w dokonywaniu zmian na poziomie indywidualnym i organizacyjnym

3. Grupa docelowa:

- liderzy organizacji pozarządowych
- 15 do 20 osób



4. Program warsztatów

	Czas trwania	Cel	Opis działań z detalami
DZIEŃ 1			
1.	Wstęp 15 minut	Omówienie jak się rozpoznaje wypalenie zawodowe, mapowanie stanu wypalenia wśród	Uczestnicy stają w dwóch rzędach lub w kole (w zależności od ilości przestrzeni) tak by widzieli swoje twarze. Osoba prowadząca odczytuje stwierdzenie. Jeśli uczestnik/uczestniczka warsztatu zgadza się ze stwierdzeniem, robi krok do przodu. Wybrane stwierdzenia znajdują się w materiale A.
2.	Podstawowe informacje na temat tego czym jest wypalenie zawodowe 5 minut	Podniesienie świadomości na temat wypalenia zawodowego.	Oglądanie filmu : Czym jest wypalenie?
3.	Zdefiniowanie celów osobistych 15minut	Formułowanie celów osobistych na czas warsztatu i budowanie atmosfery wzajemnego zaufania.	Uczestnicy zapisują na kartkach osobiste cele i oczekiwania, z którymi chcą wyjść z warsztatu. Następnie dzielą się nimi z grupą, przyklejając je na ścianie. Osoba prowadząca przypomina uczestnikom, że dzielenie się osobistymi informacjami powinno zostać w bezpiecznej przestrzeni warsztatów. Podkreśla również, że celem wszystkich działań jest właśnie dzielenie się osobistym doświadczeniem i trudnościami, dlatego należy podjąć wspólne zobowiązanie do tworzenia i respektowania przestrzeni, która pozwoli na owocną wymianę doświadczeń i zaprojektowanie potrzebnych zmian.
4.	Refleksja osobista 15 minut	Stworzenie pisemnej lub rysunkowej mapy ukazującej rutynę dnia. Do której uczestnicy będą wracać później.	Osoby uczestniczące zapisują na kartkach ich zwykły dzień pracy. Jednocześnie powinni również oszacować ile czasu poświęcają na poszczególne czynności.
5.	Przerwa 15 minut		
6.	Refleksja grupowa 30 minut	Porównanie i wymiana osobistych doświadczeń, dzielenie się dobrymi praktykami, uczenie się od innych uczestników i uczestniczek.	Po pracy indywidualnej następuje wymiana poglądów, dyskusja i wspólne formułowanie wniosków. Ważne jest, aby uwzględnić również refleksję nad małymi, codziennymi zainteresowaniami. Osoba prowadząca prowadzi rozmowę w oparciu o załączoną listę propozycji. Zobacz załączony materiał B.

7.	Ćwiczenie oddechowe 10 minut	Nauka praktycznego ćwiczenia, które można wykorzystać w pracy.	Wykonywanie prostych ruchów i ćwiczeń oddechowych. Wspólne testowanie ćwiczeń aby lepiej je poznać. W załączonych materiałach C znajduje się kilka przykładów ćwiczeń oddechowych (osoba prowadząca powinna wybrać jedno.) i przykład prostych ruchów, do wykonywania podczas przerw w pracy.
8.	Przerwa 15 minut		
9.	Analiza harmonogramu dnia 20 minutes	Przesunięcie perspektywy na poziom organizacyjny, uświadomienie wpływu praktyk osobistych na funkcjonowanie organizacji i odwrotnie, które elementy w harmonogramie są wynikiem pracy w organizacji.	Rozmowa o tym, które elementy w harmonogramie są "wymuszone" przez praktyki w organizacji.
10.	Działania na rzecz poprawy klimatu w organizacji. 35 minut	Zapoznanie się z zestawem zmian na poziomie organizacji.	Podzielnie uczestników warsztatów na 4 grupy. W ciągu 5 minut każda z grup ma przedyskutować jedno z działań przedstawionych w materiałach D. Grupy dzielą się wnioskami i praktycznym przykładem wykorzystania działania. Zobacz załączone materiały D.
11.	Zakończenie 5 minut	Wyznaczenie osobistych celów na następne spotkanie.	Każda z osób uczestniczących zapisuje osobiste działanie, które będzie podjęte natychmiast. Umieszcza je w kopercie, którą zachowa osoba prowadząca warsztaty.

DZIEŃ 2

1.	Otwarcie spotkania 10 minut	Rozgrzewka i ponowne nawiązanie relacji.	Uczestnicy i uczestniczki stają w dużym kole. Prowadzący/prowadząca odczytuje cele osobiste z koperty i te zapisane na początku pierwszego dnia warsztatu. Osoby, które rozpoczęły i podjęły te działania robią krok w kierunku środka okręgu.
2.	Ćwiczenie rysunkowe dotyczące jasnej komunikacji. 10 minut	Nauka o wpływie jakości komunikacji na efekty pracy.	Uczestnicy zostają podzieleni na pary i siadają tyłem do siebie. Jedna osoba opisuje co widzi na rysunku przed nim, druga osoba stara się stworzyć rysunek na podstawie instrukcji. Osoba rysująca na czystym papierze nie powinna głośno mówić/zadawać pytań. Każda para ma 5 minut na wykonanie zadania. Jedna z par uczestniczących w zadaniu ma za zadanie przeszkadzać tym, które są zajęte wykonywaniem rysunku. Para "przeszkadzaczy" hałasuje, wydaje dźwięki i pytania np.: która godzina, daj znać kiedy będziesz mieć czas dla mnie, kiedy zadanie zostanie wykonane, jak sobie radzisz?) Po pięciu minutach następuje refleksja. Pary najpierw dzielą się

			<p>tym, jak poszło im zadanie, na ile obrazki faktycznie są do siebie podobne, co było najtrudniejsze dla osoby opisującej i rysującej.</p> <p>Na koniec moderator zadaje pytania: Dlaczego komunikacja jednokierunkowa jest nieefektywna, trudna? Jak czynniki zakłócające wpłynęły na wykonanie zadania? Czy możemy to przenieść na środowisko organizacji?</p>
3.	Skuteczna komunikacja 20 minut	Zapoznanie się z podstawowymi zasadami dobrej komunikacji.	<p>Skuteczna komunikacja to coś więcej niż sama wymiana informacji. To również rozumienie emocji i intencji stojących za informacją. Oprócz umiejętności jasnego przekazywania komunikatu, należy również słuchać w taki sposób, aby uchwycić pełne znaczenie tego, co się mówi i sprawić, aby druga osoba poczuła się wysłuchana i zrozumiana.</p> <p>Skuteczna komunikacja brzmi tak jakby powinna być instynktowna, intuicyjna.</p> <p>Jednak zbyt często gdy staramy się skomunikować z innymi osobami coś idzie nie tak. My mówimy jedną rzecz, druga osoba słyszy coś innego, w ten sposób doprowadzając obie strony do frustracji, nieporozumień i konfliktów. Może to powodować problemy w domu, w szkole i w pracy.</p> <p>Dla wielu z nas, komunikowanie się w sposób jasny, klarowny i skuteczny wymaga nauki kilku umiejętności. Niezależnie od tego, czy próbujesz poprawić komunikację ze współmałżonkiem, dziećmi, szefem czy współpracownikami, nauka tych umiejętności może pogłębić twoje więzi z innymi, zbudować większe zaufanie i szacunek, poprawić pracę zespołową, rozwiązywanie problemów oraz ogólne zdrowie społeczne i emocjonalne.</p> <p>Osoby uczestniczące zostają podzielone na 4 grupy. Każda z grup ma 5 minut na przygotowanie prezentacji dotyczącej jednej z umiejętności komunikacyjnych i przedstawienie jej w ciągu 2 minut innej grupie.</p> <p>Po prezentacjach następuje krótka dyskusja na temat tego, które z umiejętności uczestnicy uważają za najbardziej przydatne.</p> <p>Zobacz załączone materiały F - wydrukuj je indywidualnie jako materiały do rozdania dla uczestników.</p>
4.	Przerwa 10 minut		
5.	Enerdżajzer-żonglerka balonami 20 minut	Wzmacnianie kompetencji delegowania zadań, uczenie się jak ważne	Jedna z osób uczestniczących otrzymuje 2 balony . Zadaniem osoby jest utrzymanie balonów w powietrzu, tak długo jak to możliwe (poprzez ich podbijanie)

		jest dostrzeganie szerszej perspektywy.	<p>Pozostali uczestnicy i uczestniczki stopniowo dodają balony osobie podrzucającej. Celem zadania jest utrzymanie wszystkich balonów w powietrzu w dowolny sposób, tak długo jak to jest możliwe.</p> <p>W drugiej części zadania , rozdajesz wszystkim 40 balonów. Zadanie polega na tym, aby przez co najmniej 3 minuty żaden balon nie spadł na ziemię.</p>
6.	Ćwiczenie praktyczne-refleksja 20 minutes	Wzmacnianie kompetencji delegowania (Zadań) i uczenie jak ważne jest dostrzeganie szerszej perspektywy.	<p>Osoba prowadząca zadaje następujące pytania: - Co chcieliśmy pokazać za pomocą tego ćwiczenia? (Odpowiedź: Osoba ma ograniczone możliwości). - Dlaczego osoba podrzucająca nie mogła utrzymać wszystkich balonów w powietrzu? Czy liczba balonów , którą człowiek może unieść (utrzymać w ruchu, z dala od ziemi) jest uniwersalna?</p> <p>Co chcieliśmy pokazać w drugiej części? (poprzez dorzucanie balonów) Odpowiedź: Organizacja, podobnie jak jednostka ma ograniczone możliwości. Czy uczestnicy i uczestniczki zauważyli, że jakaś osoba ma problem lub, że ktoś pomógł innej osobie? W jaki sposób to wpłynęło na wykonanie zadania?</p> <p>Jakie wnioski możemy wyciągnąć z tych zadań? (Kto w organizacji określa granice dla jednostki i organizacji? Kto jest odpowiedzialny za identyfikowanie sytuacji, w której osoba lub organizacja nie może sprostać zadaniu? Kto jest odpowiedzialny za udzielenie pomocy?</p>
7.	Redukcja stresu w miejscu pracy. 15 minut	Dostarczenie przydatnych wskazówek liderom organizacji	<p>Osoba prowadząca odczytuje grupie uczestników następujące wskazówki dotyczące tego jak liderzy mogą zmniejszyć stres w pracy:</p> <p>Działaj jak pozytywny wzór do naśladowania. Jeśli zachowujesz spokój w stresujących sytuacjach, znacznie łatwiej będzie twoim pracownikom pójść w twoje ślady.</p> <p>Konsultuj się ze swoimi pracownikami. Rozmawiaj z nimi o konkretnych czynnikach, które sprawiają, że ich praca jest stresująca. Niektóre rzeczy, takie jak psujący się sprzęt, zbyt mała liczba pracowników lub brak informacji zwrotnych od przełożonych mogą być w miarę prosto rozwiązane. Dzielenie się informacjami ze swoimi pracownikami również może pomóc w obniżeniu niepokoju związanego z przyszłością i ich pracą.</p> <p>Rozmowa indywidualna (twarzą w twarz) Uważne słuchanie twarzą w twarz sprawi, że pracownik poczuje się słyszany i rozumiany. Pomoże to obniżyć poziom stresu zarówno u niego, jak i u Ciebie, nawet jeśli nie jesteś w stanie zmienić sytuacji.</p> <p>Rozwiązuj konflikty w pracy w pozytywny sposób. Szanuj godność każdego z zatrudnionych, ustal politykę “zero tolerancji”</p>

			<p>dla molestowania (stosowania agresywnej presji lub wykorzystywania, zastraszania)</p> <p>Daj osobom zatrudnionym możliwość partycypowania w procesach decyzyjnych mających wpływ na ich pracę Pozwól osobom zatrudnionym wspólnie ustalać np. zasady w miejscu pracy. Zaangażowanie w proces ich tworzenia sprawi, że będą bardziej do niego przykładać wagę.</p> <p>Unikaj nierealistycznych terminów wykonania zadań Upewnij się, że obciążenie pracą jest odpowiednie do możliwości i zasobów twoich pracowników.</p> <p>Doprecyzuj i wyjaśnij swoje oczekiwanie. W jasny sposób określ role, obowiązki, odpowiedzialność i cele pracowników. Upewnij się, że sposób zarządzania jest sprawiedliwy i zgodny z zasadami organizacji.</p> <p>Oferuj nagrody i zachęty. Doceniaj osiągnięcia w pracy w sposób słyszalny (werbalnie) na forum organizacji. Zaplanuj okresy potencjalnie stresujące, po których następują okresy mniej napiętych terminów. Stwarzaj okazję do interakcji społecznych wśród pracowników.</p>
8.	Przerwa 10 minut		
9.	Odgrywanie ról/scenek sytuacyjnych. 30 minut	Wzmocnienie kompetencji w skutecznej komunikacji.	<p>Nieskuteczna komunikacja w zakresie np. wydawania poleceń, krytyki czy oceny pracy może być głównym czynnikiem wpływającym na wypalenie zawodowe. Poproś o zgłoszenie się do zadania na ochotnika dwie osoby z grupy, ie osoby uczestniczące Każde z ochotników otrzymuje swój własny scenariusz/opis sytuacji. Obie osoby mają 5 minut na zapoznanie się z sytuacją.</p> <p>Ochotnicy_czki mają 5-10 minut na rozwiązanie dylematu lub omówienie opisanej sytuacji. Pozostałe osoby w ciszy obserwują dialog . Po odegraniu scenki cała grupa zastanawia się przez 15-20 minut nad skutecznością komunikacji i najczęstszymi błędami , które zaobserwowali. Wspólnie starają się znaleźć lepsze praktyki i rozwiązania. Pytania pomocnicze: - Z kim w danej scenie poczułeś więź? - Czy któraś z osób znalazła się kiedyś w podobnej sytuacji? Po której stronie? -Co wpłynęło na ich rozumienie sytuacji? W jaki sposób byli zdolni zrozumieć oba stanowiska? -Czy znaleźli bardziej pasujące rozwiązania? -Czy zauważyli jakieś wzorce komunikacji? (słowa, zdania, wyrażenia) . Jak te wzorce wpływały na dyskusję? Jak druga strona reagowała na nie?</p>

			Zobacz załączone materiały G.
10.	Podsumowanie 20 minut	Refleksja -, czy uczestnicy otrzymali z warsztatów to, czego oczekiwali?	<p>Rewizja celów ustalonych na początku, omówienie ich osiągnięcia i sugestie dotyczące ich realizacji w oparciu o treści warsztatu lub wymianę osobistych doświadczeń.</p> <p>Więcej propozycji można znaleźć na stronie burnout-aid.eu, Burnout Aid Facebook Page i/lub na kanale YouTube</p>
11.	Zakończenie 10 minut	Zakończenie prostymi ćwiczeniami oddechowymi. .	<ul style="list-style-type: none"> • Krok 1: Powolny wydech: Siedząc w pozycji wyprostowanej, powoli wykonaj wydech przez usta, wydychając cały tlen z płuc. Skup się na tej intencji i bądź świadomy tego, co robisz. • Krok 2: Powolny wdech: Wdychaj powoli i głęboko przez nos licząc do czterech.. Licz do czterech bardzo powoli w swojej głowie. Poczuj jak powietrze wypełnia twoje płuca, jedna sekcja na raz, aż płuca będą całkowicie wypełnione, a powietrze przesunie się do brzucha. • Krok 3: Wstrzymaj oddech i ponownie policz do czterech. • Krok 4: Ponowny wydech: Wydychaj powietrze przez usta - licząc powoli do czterech i wypuszczając powietrze z brzucha i płuc. Rób to świadomie, obserwuj jak powietrze opuszcza twoje płuca. • Krok 5: Zatrzymaj powietrze ponownie i powoli licz do czterech. <p>Źródło : : https://www.medicalnewstoday.com/articles/324417</p>

5. Materiały potrzebne podczas warsztatów

- projektor, laptop
- karteczki Post-it , papier A4, ołówki/długopisy, jedna duża koperta
- 40 balonów, zegarek
- wydrukowane materiały załączone do scenariusza (liczba wydruków dostosowana do liczby uczestników)

6. Kontekst (lista publikacji, filmów, prezentacji, do których warto zajrzeć po warsztacie)

Dodatkowe ćwiczenia:

- <https://www.webmd.com/balance/stress-management/stress-relief-breathing-techniques#1>
<https://www.uofmhealth.org/health-library/uz2255>

<https://www.urmc.rochester.edu/behavioral-health-partners/bhp-blog/april-2018/5-4-3-2-1-coping-technique-for-anxiety.aspx>

http://www.zvd.si/media/medialibrary/2016/09/DV-4-2015_Aktivni_odmori_na_delovnem_mestu.pdf

7. Uwagi/ ewentualne modyfikacje - propozycje dodatkowych działań:

Przy pewnych modyfikacjach działań, zadanie nadaje się również dla grupy osób - edukatorów.

ZAŁĄCZNIKI:

Załącznik A. Lista stwierdzeń

- ✓ Już spotkałem się z wypaleniem.
- ✓ Jeśli nadal będę żyć w takim tempie, czeka mnie wypalenie.
- ✓ Mamy dużo konfliktów w miejscu pracy.
- ✓ Czuję się niedoceniona w miejscu pracy..
- ✓ Często pracuję w nadgodzinach lub w moim "wolnym" czasie w domu.
- ✓ Nie mamy jasno określonych ról, więc często robię rzeczy, które nie powinny należeć do moich obowiązków.
- ✓ Wymagam perfekcji w pracy od siebie i od innych.
- ✓ Czuję dużo stresu i napięcia podczas pracy.
- ✓ Cały czas mam poczucie, że mam przed sobą masę niedokończonych zadań.
- ✓ Mam kłopoty z zaśnięciem.
- ✓ Czuję się zmęczona/y przez większość czasu.
- ✓ Nie wiem jak ustalać granice
- ✓ Nie wiem, jak uwolnić się od pracy. / Cały czas myślę o pracy.
- ✓ Relacje z moimi bliskimi pogarszają się z powodu mojej pracy. / Nie poświęcam wystarczająco dużo czasu moim bliskim.
- ✓ Czasami wolałbym nie wstawać z łóżka i iść do pracy.
- ✓ Poświęcam zbyt mało czasu na moje hobby i zajęcia, które sprawiają mi radość.

Załącznik B. Lista kontrolna sposobów na wprowadzenie lepszej organizacji swojego czasu, unikania rozpraszaczy, komunikacji. itp.

1) Metoda zarządzania czasem ABC.

Metoda ABC jest potężną techniką, której możesz używać na co dzień. Dzięki tej prostej i skutecznej technice, możesz stać się w swojej dziedzinie, jedną z bardziej efektywnie działających osób.

Oto jak działa: Zaczynasz od utworzenia listy wszystkiego, co masz do zrobienia na nadchodzący dzień. Pomyśl o wszystkim co masz do zrobienia i zapisz na papierze. Następnie przed każdą pozycją na liście stawiasz literę A, B lub C, (gdzie A to najważniejsze zadania, a C najmniej istotne) zanim rozpocznesz pierwsze zadanie.

1) Określ swoje priorytety.

Pozycja "A" jest definiowana jako coś **bardzo ważnego**. Coś, co po prostu musisz zrobić.

Jest to zadanie, którego nie możesz odłożyć na później. Wykonanie lub zaniechanie zadania może mieć poważne konsekwencje, np. wizyta u kluczowego klienta lub ukończenie raportu dla szefa, który jest potrzebny na zbliżające się spotkanie zarządu. Musisz zjeść żabę (czyli najważniejsze zadanie) zanim ona zje ciebie. Jak mawiał Mark Twain "Jeśli Twoim zadaniem jest zjedzenie żaby, najlepiej zrobić to z samego rana."

Jeśli masz więcej zadań typu "A" nadaj im priorytety pisząc przed każdą pozycją A-1, A-2, A-3. W tym wypadku zadanie A1 jest zadaniem najważniejszym (z ważnych). To jest twoja najgorsza, największa, najbrzydsza żaba - którą po prostu musisz połknąć. Wtedy możesz przejść do kolejnego zadania.

2) Zdecyduj co będzie twoim drugim zadaniem.

Pozycja "B" jest definiowana jako coś co powinno zostać zrobione. Konsekwencje wykonania lub niewykonania tego zadania nie są tak mocne jak przy zadaniu "A". Podążając za żabią metaforą, to są takie kijanki w rzece twojej pracy. To oznacza, że ktoś może być niezadowolony i odczuwać pewne niedogodności, z powodu niewykonania zadania ale nie jest to tak ważne jak zadania "A".

Odpowiedzenie na mniej ważną wiadomość telefoniczną czy przejrzanie poczty elektronicznej to zadanie typu "B". Zasada jest taka, że nigdy nie powinieneś robić zadania "B", gdy nie zostało wykonane zadanie "A". Nigdy nie powinieneś być rozpraszany przez kijankę, kiedy obok siedzi duża żaba, która czeka na zjedzenie.

3) Przeanalizuj konsekwencje swoich działań.

Pozycja "C" to zadania, które można określić jako miłe do zrobienia, ale niekonieczne. W tym przypadku nie ponosisz żadnych konsekwencji. Niezależnie czy wykonasz czy nie wykonasz zadania. Pozycja "C" to np. telefon do przyjaciela, przerwa na kawę lub obiad ze osobą z pracy, załatwienie spraw osobistych w godzinach pracy. Tego typu działania nie mają większego wpływu na twoje życie zawodowe.

Po zastosowaniu metody ABC staniesz się lepiej zorganizowany/a i będziesz gotowy szybciej wykonywać najważniejsze zadania,

2) Powstrzymaj zalew informacji:

Zoptymalizuj komunikację poprzez zredukowanie wymiany wiadomości. Przykładowo wysyłaj wiadomości "do wszystkich" tylko jeśli jest to absolutnie konieczne.

- Znajdź swoje "odpływy" w komunikacji: kto nieustannie pisze, klika do ciebie, dlaczego kontaktuje się z tobą nieustannie, kto sprawia największy kłopot, rozprasza cię i dlaczego?
- Zastanów się, jak podjąć działania, powstrzymać lub ograniczyć te kontakty.
- Korzystaj z automatycznych odpowiedzi na e-mail, programów i aplikacji komunikacyjnych.
- Ustal "godziny pracy", kiedy jesteś dostępny.
- W razie potrzeby dodaj link do formularza online: ten, kto chce czegoś od Ciebie, powinien wypełnić to, czego rzeczywiście by chciał.

3) Dieta cyfrowa:

- Korzystaj z aplikacji śledzących sposób korzystania z twojego urządzenia (smartfona, laptopa). Zobacz na co poświęcasz najwięcej czasu?
- Telefon nie powinien leżeć przy łóżku. Kup budzik i upewnij się, że telefon nie jest pierwszą i ostatnią rzeczą, którą trzymasz każdego dnia. Książki są o wiele lepszym gadżetem.
- Wybierz jedno miejsce w domu (prócz sypialni) gdzie możesz przechowywać i ładować swój telefon.
- Utwórz harmonogram korzystania ze swoim urządzeń, na przykład: nie korzystaj z niego w określonych porach dnia, wyłącz wszystkie sygnały dźwiękowe, które mogłyby Cię powiadomić o nowych informacjach. Ustal miejsca przy których nie będzie żadnych urządzeń, np. przy stole w jadalni, w łóżku...
- Zorganizuj wieczór gier planszowych.
- Zaczynaj od niewielkich celów a potem je poszerzaj: zacznij od 15 minut bez urządzenia, potem 30 i tak dalej aż do osiągnięcia upragnionego czasu. Dla bardziej odważnych i zmotywowanych polecam : dzień bez technologii. Będziesz zaskoczony/a doświadczeniami i obserwacjami.
- Idź na spacer bez telefonu. Przyglądaj się otoczeniu a zamiast kroków możesz liczyć piękne rzeczy, drzewa, psy na spacerze.
- Wyloguj się z aplikacji, aby przeglądanie stron było choć trochę trudniejsze.
- Jeśli nie przestrzegasz własnych zasad, możesz zainstalować aplikację, która ograniczy Ci dostęp do Internetu, gier, korzystania z innych aplikacji.
- Przypomnij sobie czynności, które lubisz wykonywać i które angażują twoje ręce i ciało oraz relaksują twój umysł: gotowanie, ćwiczenia, ogrodnictwo, rękodzieło, rysowanie, malowanie... Wiele z nich wymaga powtarzania i dlatego mają leczniczy, medytacyjny efekt.
- Medytuj.

Source: <https://www.briantracy.com/blog/leadership-success/practice-the-abc-method/>

Załącznik C. Proste ruchy i ćwiczenia oddechowe.**Ćwiczenia oddechowe**1) Głębokie oddychanie

Większość ludzi bierze płytkie i krótkie wdechy do klatki piersiowej. Może to powodować uczucie zaniepokojenia i braku energii. Dzięki tej technice nauczysz się jak oddychać głębiej, aż do brzucha. Ułóż się wygodnie. Możesz położyć się na plecach w łóżku lub podłodze - z poduszką pod głową i kolanami. Możesz usiąść na krześle, opierając głowę, ramiona i plecy o oparcie.

- Weź oddech przez nos. Niech twój brzuch napełni się powietrzem.
- Wydech przez nos.
- Ułóż jedną rękę na brzuchu. Drugą na klatce piersiowej.
- Podczas wdechu poczuj jak twój brzuch się unosi. Podczas wydechu zauważ jak twój brzuch opada. Ręka na twoim brzuchu powinna unosić się bardziej niż ta położona na klatce piersiowej.

2) Skupienie na oddechu

Podczas głębokiego oddychania użyj obrazu i wyrażenia w swoim umyśle, które pozwoli ci się bardziej zrelaksować.

- Zamknij oczy jeśli są otwarte.
- Weź kilka głębokich wdechów.
- Podczas wdechu wyobraź sobie, że powietrze wypełnione jest poczuciem spokoju i ukojenia. Spróbuj to poczuć w swoim ciele.
- Podczas wydechu wyobraź sobie, że wraz z oddechem opuszcza cię napięcie i stres.
- Teraz użyj swojego obrazu i wyrażenia razem z oddechem. Wdychając wypowiedź w swoim umyśle zdanie: Wdycham spokój i ukojenie..
- Wdychając wypowiedź zdanie: Wdycham stres i napięcie.
- Kontynuuj przez 10 -20 minut.

3) Zmodyfikowany oddech lwa.

Podczas wykonywania tego ćwiczenia wyobraź sobie, że jesteś lwem. Wypuść z siebie cały swój oddech - z szeroko otwartą buzią (paszczą - jak LEW)

- Usiądź wygodnie na podłodze lub krześle.
- Weź głęboki wdech nosem. Wypełnij cały swój brzuch powietrzem .
- Kiedy poczujesz, że nie możesz wziąć więcej powietrza, otwórz usta jak najszerzej i zrób wydech wydając przy tym dźwięk "HAA"
- Powtórz kilka razy

<https://www.uofmhealth.org/health-library/uz2255>

4) Oddech 4-7-8

To ćwiczenie również wykorzystuje oddech brzuszny by pomóc lepiej się zrelaksować. Ćwiczenie można wykonywać na leżąco lub siedząco.

- Aby rozpocząć umieść jedną rękę na brzuchu a drugą na klatce piersiowej (tak jak w ćwiczeniu nr. 1)
- Weź głęboki, powolny wdech i powoli licz do 4 (w trakcie oddechu)
- Zatrzymaj oddech i policz w umyśle od 1 do 7.
- Całkowicie wydychaj powietrze licząc od 1 do 8. Postaraj się wydmuchać całe powietrze z płuc do czasu, gdy doliczysz do 8
- Powtórz od 3 do 7 razy lub do momentu, kiedy poczujesz się spokojny.
- Zauważ, jak się czujesz pod koniec ćwiczenia.

<https://www.urmc.rochester.edu/behavioral-health-partners/bhp-blog/april-2018/5-4-3-2-1-coping-technique-for-anxiety.aspx>

5) Technika radzenia sobie z lękiem (z atakami lęku) 5-4-3-2-1

To pięciostopniowe ćwiczenie może być bardzo pomocne podczas okresowych napadów paniki lub lęku. Pomaga w zakotwiczeniu się w teraźniejszości w momencie kiedy umysł szaleje między różnymi niespokojnymi myślami.

Przed rozpoczęciem tego ćwiczenia zwróć uwagę na oddech. Powolny, głęboki i długi oddech pomaga w utrzymaniu stanu spokoju i powrocie do bardziej wyciszonego stanu. Kiedy już odnajdziesz swój oddech podążaj za następującymi krokami:

- 5: Zauważ PIĘĆ RZECZY w swoim otoczeniu. To może być długopis, plama na suficie, cokolwiek w twoim otoczeniu.
- 4: Zauważ CZTERY rzeczy, których możesz dotknąć. To mogą być twoje włosy, poduszka, ziemia pod twoimi stopami.
- 3: Zauważ TRZY rzeczy, które możesz usłyszeć. To może być cokolwiek z zewnętrznego otoczenia: szum ulicy, szczekanie psa, burczący brzuch. Skup uwagę na tych dźwiękach.
- 2: Zauważ DWIE RZECZY które możesz poczuć. Może jesteś w biurze, możesz powąchać ołówek lub kubek z herbatą, może jesteś w sypialni, powąchaj poduszkę. Możesz wyjść na krótki spacer na poszukiwanie zapachu, do łazienki, kuchni, na balkon lub na dwór.
- 1: Zauważ JEDNĄ RZECZ której możesz spróbować. Jak smakuje wnętrze twoich ust? Gumą do żucia, kawą a może kanapką?

Aktywna przerwa siedząca.

Dekompresja kręgosłupa podczas siedzenia.

- a) Odciążenie ze wsparciem na ramionach:

Ułóż dłonie na podłokietniku i podnieś się wyprostowany. Ramiona opuść w dół, łopatki staraj się łączyć, plecy proste i rozluźnione. Patrz przed siebie. Utrzymaj pozycję kilka sekund i powoli usiądź. Powtórz kilka razy.



b) Rozciąganie kręgosłupa w siedzeniu:

Usiądź w pozycji wyprostowanej. Spleć palce rąk i skieruj je do góry, w stronę sufitu. Równocześnie z wydechem spróbuj “wepchnąć” w dół (aktywizując mięśnie brzucha). Tworzy to aktywne rozciągnięcie w kręgosłupie i zapobiega nadmiernemu rozciągnięciu w odcinku lędźwiowym. Jeżeli ruchomość barków jest ograniczona, skieruj ramiona lekko do przodu. Utrzymaj pozycję przez 4-5 wdechów/wydechów

c) Naprzemienne rozciąganie lewego i prawego boku:

Usiądź wyprostowany na krześle. Na przemian wyciągaj lewą i prawą rękę w kierunku sufitu. Nie pochylaj tułowia na boki. Zaktywizuj mięśnie brzucha poprzez wypchnięcie klatki piersiowej w dół. Aktywne są również mięśnie brzucha (klatka piersiowa wypchnięta w dół). Jeżeli ruchomość ramion jest ograniczona, należy zmienić kąt nachylenia ramion i nie dopuszczać do nadmiernego wyprostowania w odcinku lędźwiowym kręgosłupa

Więcej ćwiczeń :

http://www.zvd.si/media/medialibrary/2016/09/DV-4-2015_Aktivni_odmori_na_delovnem_mestu.pdf

Załącznik D: Sugerowane działania na poziomie organizacyjnym

Grupa 1: Co jakiś czas dobrze jest zmieniać sposób prowadzenia spotkań. Im są dłuższe tym mniej skuteczne. Warto organizować spotkania krótsze i tylko wtedy gdy jest to konieczne, z określonym celem i planem spotkania.

Oto kilka wskazówek, jak prowadzić bardziej efektywne spotkania:

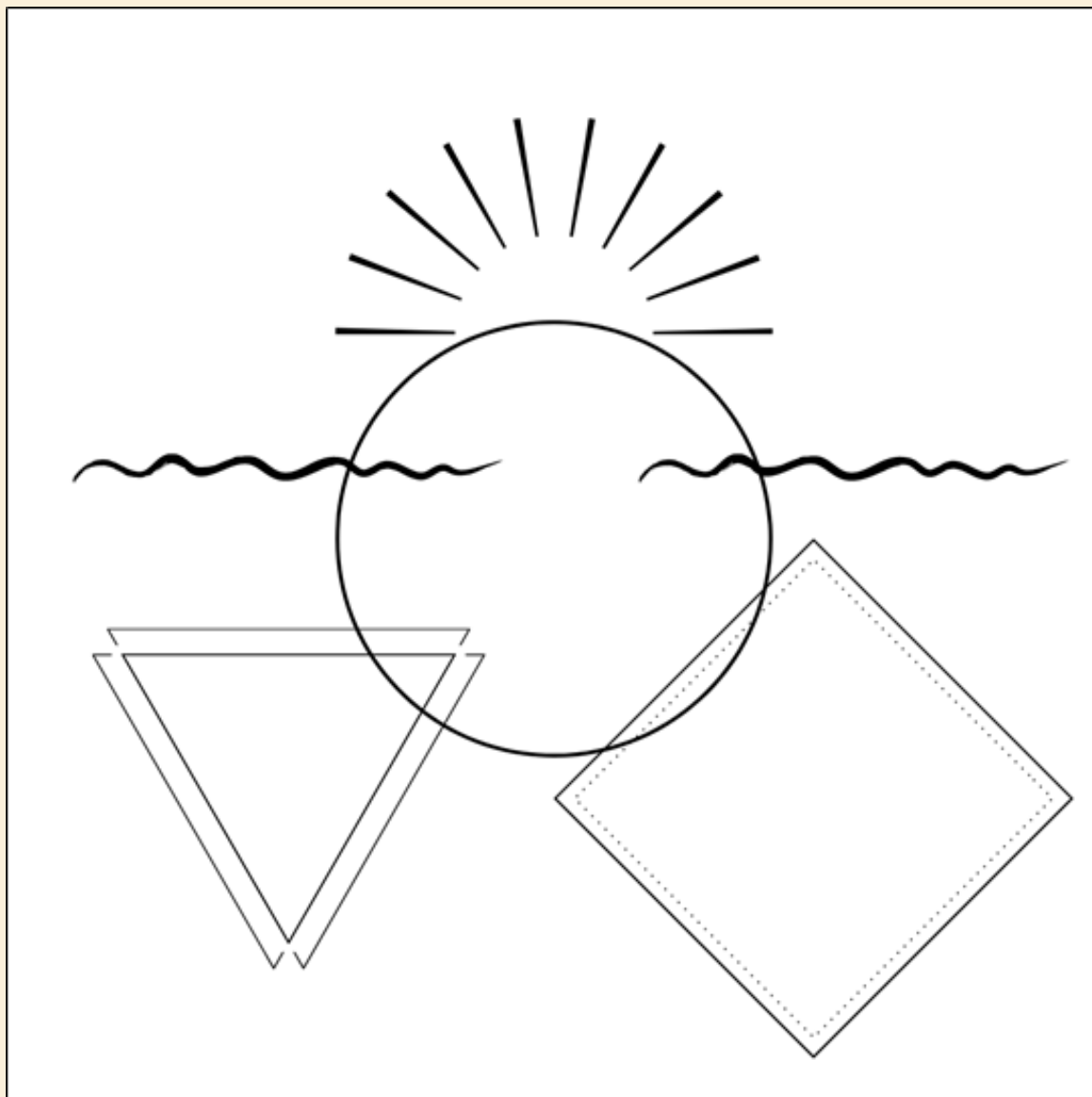
- z wyprzedzeniem określ czas trwania spotkania (im krótsze tym lepsze),
- uczestnicy powinni odłożyć (wyciszyć) telefony, żeby nie przeglądać ich podczas spotkania,
- nie należy zwlekać z pisaniem protokołu, aby to, co ma być zrobione, mogło być zrobione jak najszybciej.

Grupab 2: Ogranicz czas, w którym można wysyłać służbowe e-maile.

Group 3: Ciche godziny / kiedy ludzie mogą skupić się na własnych zadaniach. Wszelkie pytania do współpracowników powinny być zachowane na później. Można uzgodnić fizyczny znak, kiedy nie należy przeszkadzać kolegom ((Nie przeszkadzać, zestaw słuchawek, zamknięte drzwi, itp.)

Group 4: Relaksujące przerwy / pracownicy są zachęceni do robienia aktywnych przerw, być może niektóre z nich mogą być zorganizowane i wypełnione prostymi ćwiczeniami oddechowymi i ruchowymi. Należy zapewnić odpowiednie miejsce na przerwę (przestrzeń do zjedzenia obiadu/wypicia kawy/ przerwa spacerowa).

Załącznik E: sugerowany obrazek do narysowania według instrukcji



Załącznik F: Umiejętności skutecznej komunikacji w pracy grupowej**Umiejętność skutecznej komunikacji nr 1: Stań się zaangażowanym słuchaczem.**

Kiedy komunikujemy się z innymi, często skupiamy się przede wszystkim na tym co chcemy powiedzieć. Jednakże, skuteczna komunikacja jest bardziej skierowana na słuchanie a nie na mówienie. Mówiąc "słuchanie" mamy na myśli, nie tylko rozumienie poszczególnych słów czy informacji, a rozumienie emocji, które rozmówca stara się przekazać.

Pomiędzy zwykłym słyszeniem a zaangażowanym słuchaniem istnieje ogromna różnica. Kiedy naprawdę słuchasz- kiedy jesteś zaangażowany/a w to co zostało powiedziane- usłyszysz subtelne zmiany intonacji w głosie mówiącej osoby, które informują jak ta osoba się czuje, jakie emocje przeżywa i co tym samym próbuje zakomunikować. Kiedy jesteś zaangażowanym słuchaczem, sprawisz, że nie tylko lepiej zrozumiesz osoby w swoim otoczeniu ale również dasz im poczucie bycia wysłuchanym/ą i rozumianym/ą. Aktywne słuchanie pomaga w budowaniu trwalszej, głębszej i mocniejszej relacji.

Komunikując się w ten sposób, doświadczysz również procesu, który obniża poziom stresu i wspomaga dobre samopoczucie fizyczne i emocjonalne. Jeśli osoba do, której mówisz jest spokojna, uważne słuchanie pomaga w uspokojeniu siebie. Podobnie gdy osoba jest wzburzona, twoje uważne słuchanie może pomóc w odzyskaniu spokoju i poczucia bycia rozumianym.

Jeśli twoim celem jest pełne zrozumienie i nawiązanie z nią kontaktu, słuchanie w sposób zaangażowany często przychodzi naturalnie. Jeśli tak się nie stanie, wypróbuj poniższe wskazówki. Im częściej będziesz je praktykować, tym bardziej satysfakcjonujące staną się Twoje interakcje z innymi.

Wskazówki, jak stać się zaangażowanym słuchaczem.

- W pełni skup się na osobie, z którą rozmawiasz. Nie możesz słuchać z pełną uwagą jeśli bez przerwy sprawdzasz swój telefon lub myślisz o czymś innym. Musisz skupić się na tym, co dzieje się w danej chwili, aby wychwycić subtelne niuanse i ważne niewerbalne wskazówki w rozmowie. Jeśli trudno Ci się skoncentrować na niektórych mówcach, spróbuj powtórzyć ich słowa w głowie - wzmocni to ich przekaz i pomoże Ci się skupić
- Faworyzuj swoje prawe ucho. Jakkolwiek dziwnie to brzmi, lewa strona mózgu zawiera główne ośrodki przetwarzania zarówno mowy, jak i emocji. Ponieważ lewa strona mózgu jest połączona z prawą stroną ciała, faworyzowanie prawego ucha może pomóc Ci lepiej wyczuć emocjonalne niuanse tego, co ktoś mówi.
- Unikaj przerywania lub prób przekierowania rozmowy na swoje problemy. Mówiąc coś w stylu: "Jeśli uważasz, że to jest złe, pozwól, że opowiem ci, co mi się przydarzyło". Słuchanie to nie to samo, co czekanie na Twoją turę. Nie możesz skupić się na słuchaniu jeśli w myślach już formułujesz odpowiedź. Często, rozmówca/czyni może odczytać wyraz twojej twarzy i wiedzieć, że jesteś gdzie indziej.
- Pokaż swoje zainteresowanie tym, co się mówi. Od czasu do czasu przytakuj, uśmiechaj się do rozmówcy i upewnij się, że Twoja postawa jest otwarta i zachęcająca. Zachęcaj rozmówcę do kontynuowania wypowiedzi za pomocą drobnych komentarzy słownych, takich jak "tak" lub "uh huh".
- Postaraj się odłożyć na bok osądy. Aby skutecznie się z kimś komunikować, nie musisz go lubić ani zgadzać się z jego pomysłami, wartościami czy opiniami. Musisz jednak odłożyć na bok swój osąd i powstrzymać się od obwiniania i krytykowania, aby w pełni zrozumieć tę osobę. Nawet najtrudniejsza rozmowa, jeśli zostanie pomyślnie przeprowadzona, może często prowadzić do nawiązania z kimś głębokiej więzi.

- Przekazuj informacje zwrotne. Jeśli wydaje ci się, że uwaga gdzieś uleciała, a komunikacja zaczyna się rozłazić, sparafrazuj to co zostało powiedziane. "Wydaje mi się, że mówisz o.." lub "Chodzi ci o to, że..." to świetne sposoby na przekazanie informacji zwrotnej. Nie należy jednak po prostu powtarzać tego, co powiedział rozmówca - zabrzmiałoby to nieszczerze lub nieinteligentnie. Zamiast tego wyraż, co słowa rozmówcy znaczą dla Ciebie. Zadawaj pytania, aby wyjaśnić pewne kwestie: "Co masz na myśli, kiedy mówisz..." lub "Czy masz na myśli....?".

Umiejętność nr. 2: Zwracaj uwagę na sygnały niewerbalne

Sposób w jaki patrzysz, słuchasz, poruszasz się i reagujesz na inną osobę, mówi więcej o tym jak się czujesz niż wszystkie wypowiedziane słowa. Komunikacja niewerbalna czy język ciała zawiera ekspresję twarzy, gesty, posturę, ton głosu a nawet napięci mięśni czy sposób w jaki oddychasz.

Rozwijanie umiejętności rozumienia i używania komunikacji niewerbalnej może pomóc ci nawiązać lepszy kontakt z innymi, wyrażać to, co naprawdę masz na myśli, radzić sobie w trudnych sytuacjach i budować lepsze relacje w domu i pracy.

Możesz zwiększyć skuteczność komunikacji, używając otwartego języka ciała - ramiona bez skrzyżowanych rąk, stojąc z otwartą postawą lub siedząc na krawędzi fotela i utrzymując kontakt wzrokowy z osobą, z którą rozmawiasz.

Możesz również używać języka ciała, aby podkreślić lub wzmocnić swój przekaz werbalny - na przykład poklepując przyjaciela po plecach podczas komplementowania jego sukcesu lub używając innych gestów podkreślających przekaz.

Popraw swój sposób odczytywania komunikacji niewerbalnej

- Bądź świadomy różnic indywidualnych. Ludzie z różnych krajów i kultur często używają innych gestów w komunikacji niewerbalnej. Istotne jest by brać pod uwagę wiek, kulturę, religię, płeć a także stan emocjonalny. Przykładowy, amerykański nastolatek, pogrążona w żałobie wdowa czy azjatycki biznesmen będą prawdopodobnie używać sygnałów niewerbalnych w inny sposób.
- Patrz na sygnały komunikacji niewerbalnej jak na grupę, jako pewną całość. Nie przywiązuj zbyt dużej wagi do pojedynczego gestu lub wskazówki niewerbalnej. Weź pod uwagę wszystkie sygnały niewerbalne, które odbierasz - od kontaktu wzrokowego, przez ton głosu, po mowę ciała. Każdy może się czasem pomylić i na przykład stracić kontakt wzrokowy lub skrzyżować ramiona, nie mając takiego zamiaru. Rozważ sygnały jako całość, aby lepiej "odczytać" daną osobę.

Popraw swój sposób przekazywania komunikacji niewerbalnej

- Używaj sygnałów, które pasują do tego co mówisz, a nie stoją w sprzeczności. Jeśli mówisz coś innego niż pokazuje twoje ciało, osoba słuchająca może poczuć się skonfundowana, zdezorientowana lub będzie myśleć, że ją oszukujesz. Na przykład siedzenie ze skrzyżowanymi rękoma i potrząsanie głową nie pasuje do słów, które mówią drugiej osobie, że zgadzasz się z tym, co ona mówi.
- Dostosuj sygnały niewerbalne do kontekstu. Ton głosu, powinien się różnić w zależności czy mówisz do dziecka czy do grupy dorosłych, Podobnie, weź pod uwagę stan emocjonalny i tło kulturowe osoby, z którą wchodzisz w interakcję..
- Unikaj negatywnego języka ciała. Zamiast tego używaj języka ciała do przekazywania pozytywnych uczuć, nawet jeśli w rzeczywistości ich nie doświadczasz. Jeśli denerwujesz się jakąś sytuacją - na przykład rozmową o pracę, ważną prezentacją lub pierwszą randką - możesz użyć pozytywnej mowy

ciała, aby zasygnalizować pewność siebie, nawet jeśli jej nie czujesz. Zamiast nieśmiało wchodzić do pokoju ze spuszczoną głową, odwróconymi oczami i osuwać się na krzesło, spróbuj stanąć wysoko z opuszczonymi ramionami, uśmiechnąć się, utrzymywać kontakt wzrokowy i mocno ucisnąć dłoń. Sprawi to, że poczujesz się bardziej pewny siebie i pomoże Ci to uspokoić drugą osobę.

Umiejętność nr. 3: Kontroluj stres.

Skutecznie się komunikuj, będąc pod presją.

- Stosuj taktykę przeciągania, aby dać sobie czas do namysłu. Zanim odpowiesz, poproś o powtórzenie pytania lub o wyjaśnienie wypowiedzi.
- Zrób pauzę, aby zebrać myśli. Cisza nie musi być czymś złym - przerwa może sprawić, że będziesz wydawał się bardziej opanowany niż pośpieszna odpowiedź.
- Zwróć uwagę na jeden punkt wypowiedzi i podkreśl go poprzez przykład. Jeśli twoja odpowiedź jest zbyt długa lub poruszasz zbyt dużo wątków, możesz szybko stracić uwagę osoby słuchającej. Zauważ jak słuchacz/ka reaguje na twoją wypowiedź i wtedy zdecyduj czy poruszyć kolejny punkt wypowiedzi.
- Mów wyraźnie. W wielu przypadkach, to jak mówisz jest tak samo ważne jak temat twojej wypowiedzi. Język ciała powinien być zrelaksowany i otwarty.
- Zakończ podsumowaniem i następnie przerwij. Podsumuj swoją odpowiedź, a następnie przestań mówić, nawet jeśli w pomieszczeniu zapanuje cisza. Nie musisz wypełniać tej ciszy, kontynuując rozmowę.

Szybkie zrzućenie stresu dla efektywnej komunikacji

- Kiedy rozmowa staje się zbyt intensywna w emocje, wzburzona, warto mieć w zasobach natychmiastowe remedium, które rozładuje napięcie i obniży temperaturę emocji. Poprzez naukę szybkiego redukcji stresu w danym momencie, możesz w bezpieczny sposób zauważyć silne emocje, których doświadczasz, regulować swoje uczucia i zachowywać się odpowiednio.
- Rozpoznaj, kiedy zaczynasz się stresować. Twoje ciało da ci znać, czy jesteś zestresowany, gdy będziesz się komunikować. Czy twoje mięśnie lub żołądek są napięte? Czy masz zacisnięte dłonie? Czy twój oddech jest płytki? Czy "zapominasz" o oddychaniu?
- Poświęć chwilę na uspokojenie się, zanim podejmiesz decyzję o kontynuowaniu lub odłożeniu rozmowy na później.
- Użyj swoich zmysłów jako pomocy przy redukcji stresu. Najlepszym sposobem na szybkie i niezawodne rozładowanie stresu są zmysły - wzrok, dźwięk, dotyk, smak, zapach - lub ruch. Na przykład, możesz włożyć do ust miętę pieprzową, ścisnąć w kieszeni piłeczkę antystresową, wziąć kilka głębokich oddechów, zacisnąć i rozluźnić mięśnie lub po prostu przywołać kojący, bogaty w zmysły obraz. Każda osoba reaguje inaczej na bodźce sensoryczne, więc musisz znaleźć mechanizm radzenia sobie, który jest dla Ciebie kojący.
- Odnajdź humor w danej sytuacji. Odpowiednio wykorzystany humor jest świetnym sposobem na rozładowanie stresu podczas komunikacji. Kiedy Ty lub osoby z Twojego otoczenia zaczynają brać sprawę zbyt poważnie, znajdź sposób, aby rozładować nastrój, dzieląc się żartem lub zabawną historią.
- Bądź skłonny do kompromisu. Czasem obie strony są w stanie otworzyć się na kompromis i znaleźć złoty środek. Jeśli zauważysz, że drugiej osobie zależy na czymś bardziej niż tobie kompromis może przyjść Ci łatwiej. A jednocześnie będzie to dobry krok, który może zapobiec w przyszłości.
- Jeśli nie widzisz innego wyjścia pogódź się z brakiem zgody. Odsuń się na jakiś czas od sytuacji, aby wszyscy mogli się uspokoić. Jeśli to możliwe, wyjdź na spacer na zewnątrz lub spędź kilka minut na

medytacji. Ruch fizyczny lub znalezienie spokojnego miejsca, w którym można odzyskać równowagę, może szybko zredukować stres.

Umiejętność 4: Asertywność/ wzmocnij siebie

Bezpośrednia, asertywna ekspresja umożliwia jasną komunikację i pomaga zwiększyć poczucie własnej wartości i umiejętności podejmowania decyzji. Bycie asertywnym oznacza wyrażanie swoich myśli, uczuć i potrzeb w sposób otwarty i szczerzy, przy jednoczesnym stawianiu w swojej obronie i szanowaniu innych. Nie oznacza to bycia wrogim, agresywnym czy wymagającym. Skuteczna komunikacja zawsze polega na zrozumieniu drugiej osoby, a nie na wygrywaniu kłótni czy narzucaniu innym swojego zdania.

Żeby poprawić swoją asertywność, spróbuj:

- Doceń siebie i swoje możliwości. Są one tak samo ważne jak i możliwości innych osób.
- Poznaj swoje potrzeby i pragnienia. Naucz się je wyrażać ale bez naruszania praw innych osób.
- Wyrażaj negatywne odczucie w pozytywny sposób. Bycie rozżłoszczonym jest w porządku i masz do tego prawo, ale zachowuj szacunek do innych osób.
- Pozytywnie odbieraj informacje zwrotne. Przyjmuj komplementy z wdzięcznością, ucz się na błędach, proś o pomoc, gdy jest to potrzebne.
- Naucz się mówić "nie". Poznaj swoje limity i nie pozwól by inni cię wykorzystywali.

Rozwijanie technik asertywnej komunikacji

- Empatyczna asertywność wyraża wrażliwość wobec innej osoby. Po pierwsze należy rozpoznać sytuację i emocje drugiej osoby, następnie wyrazić swoje potrzeby i opinię. Np.: "Widzę, że jesteś bardzo zajęty w pracy, ale chciałabym, żebyś znalazł czas również dla nas".
- Jeśli pierwsze próby nie przynoszą rezultatu, musisz wzmocnić swój przekaz. W miarę upływu czasu stajesz się coraz bardziej stanowczy, co może obejmować nakreślenie konsekwencji, jeśli twoje potrzeby nie zostaną zaspokojone. Na przykład: "Jeśli nie będziesz przestrzegał umowy, będę zmuszony podjąć kroki prawne".
- Asertywność jest jak mięsień. Żeby być w niej dobrym, należy ją ćwiczyć, praktykować. I jak przy każdej praktyce najlepiej zacząć powoli, od łatwych sytuacji. Możesz poprosić rodzinę, przyjaciół by ćwiczyli z tobą. Z czasem coraz łatwiej przyjdzie bycie asertywnym w różnych, życiowych sytuacjach.

Załącznik G: Historie do odgrywania ról

Scenka #1

Informacja dla Kierowniczkki.

Założmy, że jesteś Kierowniczką w agencji, a "Maria" koordynatorka do spraw szkoleń jest jedną z twoich pracowniczek. Maria rozpoczęła pracę w Twojej agencji około 15 miesięcy temu, a jej praca polega głównie na koordynowaniu wszystkich szkoleń w agencji i prowadzeniu dodatkowych badań w celu wsparcia Ciebie (patrz załączony opis stanowiska pracy). Założmy, że spotkałaś się z Marią w pierwszym tygodniu jej pracy, aby omówić jej zakres obowiązków i sprecyzować oczekiwania co do jej pracy. Niestety, przez następne kilka miesięcy nie miałaś zbyt wiele okazji do bezpośredniej współpracy z Marią, ponieważ byłaś bardzo zajęta realizacją ważnego projektu dla Twojego Dyrektora Wykonawczego, a następnie musiałaś wziąć kilka tygodni urlopu z powodu operacji.

Oznaczało to, że pod koniec okresu próbnego Marii nie miałaś zbyt wiele okazji, aby ocenić jej pracę lub przekazać jej wiele informacji zwrotnych. Ponieważ nie doszły do Ciebie słuchy o jakichś problemach czy trudnościach w tym zakresie, Maria przeszła okres próbny, a Ty wyznaczyłaś jej wstępne cele na następny rok. Cele te były następujące:

- Utrzymanie obecnego poziomu satysfakcji klienta
- Poprawa umiejętności badawczych
- Unikanie spóźnień

Kiedy tylko była taka możliwość, rozmawiałaś z Marią nieformalnie o jej postępach w osiągnięciu tych celów, ale niestety, z powodu presji własnej pracy nie poświęciłaś jej tyle czasu, ile byś chciała. Teraz jednak nadszedł czas, aby ponownie usiąść z Marią i przeprowadzić formalną rozmowę na temat oceny wyników pracy..

Czujesz się trochę zdenerwowana tym wszystkim, ponieważ wiesz, że zaniedbałaś regularne kontakty z Marią. Wydaje się ona jednak dość zdolna, więc nie miałaś potrzeby, aby ją bardziej ukierunkowywać lub trzymać za rękę

Początkowo Maria miała kilka problemów ze spóźnianiem się, ale wydaje się, że było to związane z pewnymi osobistymi problemami w tym czasie i niezrozumieniem ze strony Marii oczekiwań co do jej roli w organizacji szkoleń. Od początku wydawało się jednak, że całkiem nieźle radzi sobie z obsługą klienta - choć i tu na początku miała niewielkie problemy. Nie wynikało to jednak z braku zainteresowania czy entuzjazmu z jej strony - po prostu w agencji wprowadzono pewne zmiany, o których nie poinformowano dobrze klientów i innych agencji, więc Maria ponosiła ciężar ich gniewu i dezorientacji.

Jedynym obszarem, który wydaje się być problemem, jest wsparcie badawcze, którego powinna Ci udzielić. Nie wykazała żadnej inicjatywy w tej dziedzinie - przynajmniej nie od pierwszych dni pracy, kiedy próbowała zrobić kilka rzeczy i nie do końca poradziła sobie z nimi tak, jakbyś sobie tego życzyła. Tak naprawdę prawdziwym problemem może być fakt, że po prostu nie miałaś czasu, aby usiąść z nią i omówić to w szczegółach. Więc dzisiaj będzie dobra okazja.

Masz nadzieję, że wszystko pójdzie dzisiaj dobrze - Maria jest miłą młodą osobą i ogólnie jesteś całkiem zadowolona z jej pracy. Miałaś już wcześniej kilka osób na tym stanowisku i trudno byłoby ją zastąpić.

Koordinator/ka szkoleń

Cel stanowiska:

Pomoc w koordynacji programów szkoleniowych oraz zapewnienie wsparcia dla Kierownika w zakresie wsparcia badawczego i pomocy administracyjnej.

Przykłady podstawowych obowiązków i zadań:

Korzystanie z baz danych i bibliotek akademickich w celu uzyskania kluczowych artykułów na żądanie. Koordynowanie badaczy i podejmowanie projektów badawczych i/lub ocena potrzeb szkoleniowych. Wykorzystanie programów bibliograficznych do zarządzania zasobami wiedzy programu budowania potencjału.

Zarządzanie administracją programu szkoleniowego poprzez:

- Dbanie o logistykę warsztatów.
- Odpowiadanie na zapytania ofertowe.

- Monitorowanie rejestracji.
- Zapewnienie przygotowania sali i zamówionego poczęstunku.
- Korekta i koordynacja druku slajdów i materiałów warsztatowych dla facylitatorów.
- Zapewnienie ustawienia projektora.
- Zarządzanie rejestracją i uiszczaniem opłat.
- Zapewnienie poczęstunku w przewidzianych godzinach.
- Zbieranie ocen.
- Kompilowanie ocen w raporty dla Kierownika.
- Zapewnienie śledzenia i dokumentowania szkoleń odbytych przez każdego uczestnika programu w celu śledzenia postępów na drodze do uzyskania certyfikatu.
- Promowanie programów szkoleniowych w razie potrzeby.
- Przeprowadzanie badań oraz przygotowywanie, rozwijanie i wdrażanie warsztatów szkoleniowych we współpracy z trenerami kontraktowymi w celu zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych.
- Wybór, monitorowanie i ocena pracy trenerów zatrudnionych na umowę zlecenie.
- Dbanie o płynność wynagrodzeń dla trenerów kontraktowych.
- Koordynowanie regularnych spotkań trenerów kontraktowych.
- Nawiązywanie relacji z lokalnymi oddziałami i pełnienie roli łącznika w różnych inicjatywach organizacyjnych związanych ze szkoleniami lub działaniami promocyjnymi.
- Wykonywanie powiązanych obowiązków i zadań zgodnie z wymaganiami.

Kwalifikacje

Znajomość:

- Zasady i techniki planowania i kierowania programami szkoleniowymi
- Teoria uczenia się dorosłych
- Zasady szkolenia pracowników, takie jak: motywacja, podejmowanie decyzji, wyznaczanie celów i kierowanie grupą
- Zasady prowadzenia badań ankietowych, analizy potrzeb szkoleniowych i oceny organizacji
- Zasoby i sprzęt szkoleniowy
- Systemy i technologie zarządzania uczeniem się
- Metody analityczne i statystyczne
- Zasady administracji publicznej i zarządzania organizacjami non-profit
- Metody badawcze i projektowanie oraz zastosowanie badań do rozwoju programu

Umiejętności:

- Umiejętność skutecznej komunikacji pisemnej i ustnej
- Organizacja i wykorzystanie wkładu z różnych źródeł do osiągnięcia celów programu
- Planować, organizować, ułatwiać i oceniać programy szkoleniowe
- Dokładna analiza danych i sytuacji oraz przyjęcie lub zalecenie skutecznego sposobu działania
- Nawiązywanie kontaktów i relacji oraz współdziałanie z osobami z różnych środowisk społecznych, kulturowych, ekonomicznych i edukacyjnych
- Obsługa komputera i różnorodnych programów komputerowych, w tym Microsoft Office Suite
- Ułatwienie planowania partycypacyjnego, budowania zespołu i programów szkoleniowych

Nadzór:

- Bezpośredni nadzór nad tym stanowiskiem sprawuje kierowniczką.

Miejsce pracy:

- Siedziba firmy.
- od 9 do 17
- praca poza biurem w przypadku szkoleń czy innych działań prowadzonych w innych miejscach (na prośbę kierowniczką)

Informacje dla Pracownika:

Założmy, że masz na imię Maria i jesteś zatrudniona jako koordynator szkoleń w agencji od nieco ponad roku (twój opis stanowiska pracy jest w załączeniu). Twoja przełożona jest znana jako Smocza Pani, więc uważasz się za szczęściarę, że udało Ci się przetrwać tak długo w tej pracy. Właściwie ona nie jest taka zła - po prostu nigdy nie wydaje się być w pobliżu.

Kilka miesięcy po rozpoczęciu pracy w agencji, kiedy kończył się okres próbny, odbyłyście krótką rozmowę. Twoja kierowniczką powiedziała Ci, że oczekuje od Ciebie osiągnięcia następujących celów:

- Utrzymanie obecnego poziomu zadowolenia klientów
- Poprawa umiejętności badawcze
- Unikanie spóźnień

Nie jesteś pewna, czego się spodziewać. Z jednej strony wydaje Ci się, że zasługujesz na medal, a przynajmniej na podwyżkę, za niektóre fiaska w obsłudze klienta, z jakimi miałaś do czynienia. W większości przypadków były one spowodowane zmianami, które wprowadziła agencja, nie informując o nich ani Ciebie, ani nikogo z osób, których te zmiany dotyczą. Rezultatem było całkowite zamieszanie, w którym wszyscy się wściekali i wyładowywali to na tobie. Na szczęście jest to Twoja mocna strona - lubisz zajmować się ludźmi, którzy są zdenerwowani i uspokajać ich, abyś mógł uporządkować sprawy i zachować relacje. O wszystkich tych rzeczach nie powiedziałaś swojej szefowej - i tak nigdy nie ma jej w pobliżu. Ale masz nadzieję, że widziała niektóre z kartek z podziękowaniami i e-maili; choć nigdy wcześniej o nich nie wspomniała, ani nawet nie podziękowała.

Wiesz, że twoja szefowa ma bzika na punkcie spóźnień - na początku miałaś kilka problemów ze spóźnianiem się. W dużej mierze dlatego, że nie rozumiałaś, czego od ciebie oczekiwała na sesjach treningowych, a drugi powód to twój stary samochód, wciąż odmawiający posłuszeństwa. Ale teraz nie spóźniasz się już od wieków, więc tutaj szefowa nie może się do niczego przyczepić.

Jedynym obszarem, w którym chciałbyś, aby pozwoliła ci robić więcej, są badania. Na początku trochę jej pomagałaś, ale nie wydawała się zbyt zadowolona efektów i więcej nie poprosiła o pomoc. Choć naprawdę lubisz aspekt obsługi klienta to bywa też nużący, a aspekt badawczy jest tym, co naprawdę przyciągnęło cię do tej pracy na pierwszym miejscu.

Ale nie masz pojęcia jak poruszyć, więc jesteś mocno wystraszona i boisz się, że jeśli powiesz cokolwiek to wywołasz kłopoty.

Jednocześnie czujesz, że jeśli sprawy nie ulegną zmianie, czyli nie otrzymasz więcej uwagi, uznania i ciekawszych zadań to zaczniesz rozglądać się za czymś innym.

Scenka #2

Informacje dla przełożonego

Nazywasz się Maciej Kowalski, jesteś przełożonym w agencji i zamierzasz przeprowadzić poważną rozmowę z pracownikiem mającym problemy. Szczerze mówiąc on doprowadza Cię do szału. Leon pracuje w agencji prawdopodobnie dłużej niż Ty i nie wiesz jakim cudem udało mu się przetrwać tyle lat, bez konfrontacji i oceny jego osiągnięć.

Właściwie, to nie wiesz, jak udało mu się w ogóle zatrudnić.

Cóż, może to trochę za mocne. Wykonuje tę pracę od lat. W zasadzie ma ku temu kompetencje, zna ten biznes i ma duże doświadczenie.

Tyle, że jest strasznym obibokiem! Zawsze robi minimum - tylko tyle, żeby przeżyć. I jest w tym podstępny. Po prostu nigdy nie wydaje się być dostępny, kiedy robi się tłoczno lub kiedy ty lub ktokolwiek inny potrzebujecie zapasowej pary rąk. Nie odmawia zrobienia czegokolwiek dodatkowego, ale też nigdy nie zgłasza się na ochotnika, a jeśli zostanie bezpośrednio poproszony o pomoc, gdy jesteś zajęty, zawsze ma jakiś powód, dla którego musi zrobić coś innego. Lub po prostu wykonuje zadania tak powoli, że ktoś inny to przejmuje i kończy. Albo po prostu odważa pracę w minimalnym zakresie. Na przykład nie wypełnia poprawnie swoich raportów. Więc stoisz nad nim i gonisz go, żeby zrobił to dobrze, a na koniec żałujesz, że nie zrobiłeś tego sam!

Wszyscy się na niego denerwują. A jednak, mimo że wydaje się, że nigdy nie ma czasu, aby się przyłożyć do pracy, za każdym razem, gdy go widzisz, albo pali papierosa, albo rozmawia przez komórkę. Najwyraźniej ma jakiś interes na boku - używane samochody, antyki czy coś w tym stylu. I patrząc na to, jak się śmieje i żartuje ze swoimi przyjaciółmi, nigdy nie wiedziałbyś, że jest tak powolny w pracy.

Kilku klientów skarżyło się na niego - ale nigdy nie było to coś za co mógłbyś formalnie zganić Leona. Na przykład, mówią, że nie oddzwania albo, że ludzie czekają, że jest taki, jakiś "nieogarnięty". To wszystko jest bardzo niejasne.

Najgorsze, że nie masz pojęcia, jak poradzić sobie z tą sytuacją. Problem w tym, że nie ma za bardzo na czym położyć palca, bo on nigdy tak naprawdę nie robi nic strasznego. Wszyscy wiedzieli od lat, że Leon jest niczym stare krzesło, ale najwyraźniej było to ignorowane i ludzie po prostu pracowali wokół niego. To nie fair w stosunku do reszty pracowników, którzy pracują jako zespół i pomagają sobie nawzajem, gdy robi się gorąco - co wydaje się ostatnio zdarzać niemal każdego dnia! Poza tym, po prostu irytuje cię to, że ktoś dostaje pełną pensję, a robi tak mało. Życie w tej agencji jest po prostu zbyt stresujące, aby mieć na liście płac kogoś, kto nie pracuje na pełen etat!

Jesteś tu dopiero od sześciu miesięcy, ale zdecydowałeś, że musisz wziąć byka za rogi. Twoja szefowa jest po twojej stronie i zgadza się, że nadszedł czas, aby coś zrobić. Ale nie jest zbyt pomocna, jeśli chodzi o konkretne pomysły. Poza sugestią przeprowadzenia "rozmowy o wydajności". Więc jakoś musisz się do tego spotkania przygotować...

Informacje dla pracownika

Jesteś Leonem Sawickim, doświadczonym pracownikiem w jednej z największych agencji w mieście. Znasz ten obszar jak własną kieszeń i pracujesz tu od lat. A jednak przełożony, Maciej Kowalski, który jest tu zaledwie od pół roku, chce przeprowadzić z tobą małą "rozmowę o wydajności". Chyba to żart! Przypuszczasz, że tego właśnie uczą ich na tych szkoleniach w Akademii Biznesu! Przyjdzie taki i myśli, że wie najlepiej.

Jak masz się "przygotować" do tej "dyskusji"? Co tu dużo mówić? Przychodzisz codziennie do pracy. Wracasz do domu. Co dwa tygodnie odbierasz wypłatę. To wszystko - to jest praca!

Bez wątpienia pojawi się kwestia "pracy zespołowej". Już sama myśl o tym przyprawia o gniew. To najnowsze słowo, które Maciej wypowiada z namaszcczeniem a ty szczerze mówiąc, uważasz, że to stek bzdur! Jak można być członkiem zespołu, kiedy ma się taką ilość spraw, że wół by się udusił?

I jest coraz gorzej. Wykonujesz tę pracę przez więcej lat niż chcesz zliczyć, a ostatnio presja jest większa niż kiedykolwiek. Wymagający klienci. Żądania raportów od agencji finansujących za każdym razem, gdy mrugniesz okiem. Co tydzień więcej przepisów i zasad agencji...

Twoja żona uważa, że ten stres cię zabije. I że powinieneś odejść. Ale gdzie masz zamiar pójść? Wykonywałeś tę pracę przez lata, a w twoim wieku nie jest łatwo znaleźć coś nowego.

Robisz więc wszystko, co w twojej mocy, by nie dać się temu ponieść. Wykonujesz pracę, idziesz z prądem, nie wchodzisz nikomu w drogę i starasz się zostawić to za sobą na koniec dnia. Na boku prowadzisz mały biznes, właściwie to bardziej hobby niż biznes. Ale zawsze coś wpadnie do kieszeni a dzięki temu uzyskujesz ulgi podatkowe. Poza tym, to świetna zabawa! Dużo fajniejsze niż ta praca. I to nie jest dużo pracy. Kilka telefonów na komórkę, kiedy masz przerwę na papierosa, a reszta w weekendy. Twoja żona też pomaga i myśli, że to będzie bilet do wygodnej emerytury. Kto wie? Ona może mieć rację.

W każdym razie musisz się jakoś przygotować na to spotkanie z Maciejem. Może masz czas, żeby wykonać kilka telefonów przed rozpoczęciem spotkania.