



## „Kurs menedżerski dla zarządzających” (wersja 10-cio dniowa)

---

# Dlaczego ten kurs jest dla Ciebie

## **Cel kształcenia**

Celem kształcenia jest podniesienie praktycznej wiedzy dotyczącej zarządzania. Kurs kładzie nacisk na takie cele jak: efektywne zarządzanie zespołem, komunikacja w zarządzaniu, zarządzanie sobą i zadaniami w czasie, w tym delegowanie zadań, negocjacje oraz techniki i mechanizmy wywierania wpływu i perswazji oraz zarządzanie zmianą w organizacji. Kurs da możliwość rozwoju umiejętności menadżerskich i wejścia na wyższy poziom zarządzania.

## **Wymagania wstępne dla uczestników**

Podstawowe umiejętności związane z zarządzaniem. Osoba powinna być liderem, menedżerem, kierownikiem, właścicielem, prezesem lub inną osobą mającą decyzyjność lub osobą pretendującą na stanowiska wcześniej wskazane.

---

# Program kursu

## Moduł I: Efektywne zarządzanie zespołem. (16 godzin)

---

### 1. Wprowadzenie do problematyki zarządzania zespołem.

- Zespół a grupa społeczna.
- Definicje i koncepcje kierowania. Role menedżerskie. Role interpersonalne. Role decyzyjne.
- Umiejętności menedżerskie: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczno-analityczne.
- Przywództwo formalne i nieformalne.

### 2. Różni pracownicy – różne zarządzanie. Model przywództwa sytuacyjnego.

- Model przywództwa sytuacyjnego Hersey'a i Blancharda. Charakterystyka 4 podstawowych stylów kierowania. Dobór optymalnych metod rozwojowych pracowników jako cel kierowania sytuacyjnego.
- Indywidualna analiza stylów przywództwa - autodiagnoza efektywności oraz elastyczności stylów. Interpretacja wyników oraz wyznaczenie indywidualnego planu działań zmierzających do zwiększenia efektywności oraz elastyczności zarządzania.
- Etapy rozwoju zespołu. Rola lidera na każdym z etapów rozwojowych w budowaniu zaangażowania pracowników. Określenie dojrzałości zarządzanego zespołu narzędziem kwestionariuszowym.

### 3. Narzędzia motywacji pracowników.

- Przegląd podstawowych teorii motywacji – teorie oparte na hierarchii potrzeb Masłowa, Herzberga i McClellanda, teoria McGregora, teoria Adamsa i praktyczne implikacje z nich wynikające.
- Co działa, a co nie działa w motywacji?
- Różnice indywidualne a skuteczność narzędzi motywacyjnych. Metodologia Insights Discovery® jako jedno z narzędzi doboru motywatorów do osobowości pracownika. Ćwiczenia w rozpoznawaniu cech osobowościowych oraz dopasowywaniu motywatorów do indywidualnych preferencji pracowników.
- Ekwifinalność i ekwipotencjalność jako uwarunkowania czynników motywujących. Zarządzanie przez cele.
- Czynniki osłabiające motywację. Podstawowe błędy w motywacji pracowników. Błędy wynagradzania materialnego.

#### **4. Konflikty w organizacji. Rozwiązywanie problemów i konfliktów w zespole.**

- Identyfikacja typowych problemów występujących w pracy zespołowej.
- Techniki analizy i rozwiązywania problemów.
- Przyczyny i rodzaje konfliktów – koło konfliktów Moora. Zachowania ludzi w sytuacjach konfliktowych.
- Możliwe implikacje sytuacji konfliktowych. Rola emocji w przebiegu konfliktu. Konflikt konstruktywny i destruktywny. Etap generowania rozwiązań jako okazja do zmiany postrzegania sytuacji konfliktowej.
- Strategie rozwiązywania konfliktów. 5 podstawowych strategii. Indywidualna diagnoza preferowanej strategii rozwiązywania sytuacji trudnych i konfliktowych.

## **Moduł II: Komunikacja w zarządzaniu. W jaki sposób komunikować się efektywnie z pracownikami? (16 godzin)**

---

### **1. Wprowadzenie do tematyki komunikacji interpersonalnej. Teorie „przyjaznej” komunikacji.**

- Charakterystyka procesu komunikowania.
- 4 płaszczyzny komunikacji von Thuna.
- Teorie i praktyka „przyjaznej”, nieinwazyjnej komunikacji na podstawie modeli Porozumienia Bez Przemocy M. Rosenberga i Komunikacji Transformującej R. Bolstada.
- 12 barier komunikacyjnych wg T. Gordona. Ćwiczenia w identyfikacji i pokonywaniu barier komunikacyjnych.
- Istota aktywnego słuchania. Czynniki sprzyjające i utrudniające aktywne słuchanie.
- Znaczenie parafrazy, klaryfikacji i odzwierciedlenia w komunikacji.

### **2. Język ciała w komunikacji.**

- Doświadczenie – wartość komunikacji na poziomie wyłącznie werbalnym.
- Jak komunikacja pozawerbalna wpływa na znaczenie komunikatów z perspektywy odbiorcy i nadawcy?
- Składowe komunikacji pozawerbalnej: mimika, gestykulacja, proksemika, elementy wokalne.
- Diagnoza osobistego stylu komunikacyjnego: Jak odbierają mnie inni? Wpływ a intencja.
- Znaczenie niektórych komunikatów pozawerbalnych w komunikacji – na poziomie świadomym i nieświadomym.

### **3. Informacja zwrotna jako specyficzny system komunikacji oraz skuteczne narzędzie motywacji pracowników.**

- Cele udzielania informacji zwrotnej.
- Reguły i zasady udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej. Składowe komunikatów IZ.
- Podstawowe modele udzielania informacji zwrotnej. Informacje wzmacniające i informacje korekcyjne. Dlaczego najbardziej efektywne jest łączenie obu rodzajów komunikatów? Pożądane proporcje pomiędzy komunikatami pozytywnymi a korekcyjnymi.
- Sesja ćwiczeniowa zmierzająca do określenia preferowanego stylu budowania komunikatów zwrotnych.

## **Moduł III: Zarządzanie sobą i zadaniami w czasie. Delegowanie zadań. (16 godzin)**

---

### **1. Organizacja pracy własnej i zespołu – dlaczego tak bardzo wpływa na ogólną efektywność funkcjonowania firmy?**

- Organizacja czasu pracy a koszty prowadzenia działalności.
- Przyczyny strat czasu – tzw. „pożeracze czasu” – identyfikacja indywidualnych dezorganizatorów czasu.

### **2. Mniej chaosu dzięki efektywnemu planowaniu czasu i zadań.**

- Koncepcja „złotych kręgów” czyli od misji i wizji do planu działań.
- Wyznaczanie celów – koncepcje i metodologie (np. SMART, SPEZIOR).
- Metody operacjonalizacji celów. (5Q, analiza SWOT, rybi szkielet).
- Metody planowania i harmonogramowania zadań: diagram Gantta, plan kroczący, gwiazda pytań i inne
- Zarządzanie zadaniami w czasie – metody priorytetyzacji zadań: metoda ALPEN, metoda ABC, matryca Eisenhowera.
- Zarządzanie czasem a osobowość człowieka.
- Sesja praktycznej nauki planowania i reagowania na sytuacje kryzysowe w firmie na bazie gry symulacyjnej „Kwestia czasu”.
- 12 kroków do dobrej organizacji czasu.

### **3. Delegowanie zadań**

- Istota delegowania zadań.
- Cele, zasady i reguły delegowania zadań.
- 4 poziomy delegowania zadań oparte na dojrzałości pracowników i zespołu.
- Monitoring realizacji zadań na różnych poziomach delegowania. Komunikacja z pracownikami w trakcie realizacji zadań.

#### **4. Dodatkowe narzędzia planowania i organizacji czasu zwiększające efektywność własną i zespołu.**

- Przykładowe narzędzia ICT przydatne menedżerowi do organizacji pracy i planowania pracy własnej i zespołu.
- Mapy pamięci jako technika organizacji pracy.

## **Moduł IV: Negocjacje oraz techniki i mechanizmy wywierania wpływu i perswazji.** (16 godzin)

---

### **1. Istota i rodzaje negocjacji.**

- Czym są negocjacje? Trzy główne style negocjacyjne.
- Gra symulacyjna (do wyboru jedna z trzech dostępnych) - element praktycznie wprowadzający w problematykę negocjacji.
- Podstawowe zasady negocjacji.
- Negocjacje pozycyjne i problemowe - podstawowe różnice.
- Schemat procesu negocjacji. Cztery fazy (etapy) negocjacji.

### **2. Mechanizmy społeczne w negocjacjach.**

- Rodzaje argumentów i zasady argumentacji. Techniki argumentacji Heinza Lemmermanna.
- Schemat oddziaływań perswazyjnych. Komunikacja perswazyjna (elementy języka NLP) – typowe zwroty perswazyjne, budowanie komunikatów perswazyjnych. Presupozycje. Implikacje. Metafory. Metaprogramy.
- Taktyki negocjacyjne: taktyki wojny psychologicznej, taktyki presji pozycyjnej, taktyki dywersyjnej.
- Znaczenie sztuczek manipulacyjnych. Tzw. „chwyty” i triki w negocjacjach.

### **3. Warsztat umiejętności negocjacyjnych.**

- Autotest preferowanego stylu negocjacyjnego i implikacje z niego wynikające.
- Przygotowanie się do negocjacji.
- Cechy dobrego negocjatora. Umiejętności przydatne w negocjacjach.
- Radzenie sobie w trudnych sytuacjach negocjacyjnych (asertywność, radzenie sobie ze stresem, emocje w negocjacjach).
- Impas w negocjacjach.

## Moduł V: Zarządzanie zmianą w organizacji. (16 godzin)

---

### 1. Istota zmiany.

- O co chodzi w zmianie i dlaczego tak boimy się zmian?
- Psychologiczne aspekty zmiany. Gotowość do zmiany. Gotowość organizacyjna a gotowość indywidualna.
- Konieczność przeprowadzenia zmiany. Zmiana „konieczna” a „niekonieczna”.
- Dynamika zmiany organizacyjnej – model Kurta Levina.

### 2. Zmiana jako proces.

- Fazy przechodzenia przez zmianę. 8 operacyjnych kroków przeprowadzania zmiany Johna Kottera.
- Inicjowanie procesu zmiany.
- Strategie wprowadzania zmian.

### 3. Komunikacja w procesie zmiany.

- Rola komunikacji w procesie zmiany – dobór kanałów, technik i treści komunikatów.
- Reakcje psychologiczne na zmianę. Emocje w procesie zmiany.
- Opór w procesie zmiany a koncepcja pola sił Kurta Levina. Analiza pola sił. Zarządzanie oporem.

### 4. Narzędzia optymalnego zarządzania zmianą.

- Narzędzia skutecznego zarządzania na poszczególnych etapach przeprowadzania zespołu przez zmianę.
- Pułapki w zarządzaniu zmianą i sposoby radzenia sobie z nimi.
- Narzędzia i techniki zespołowego rozwiązywania problemów wspierające proces przechodzenia przez zmianę. Techniki coachingowe wspierające zespół w procesie zmiany.
- Identyfikacja ról zespołowych w procesie zmiany.
- Techniki skutecznej motywacji w procesie zmiany.

**Więcej informacji na temat szkolenia znajdziesz na : <https://wektorwiedzy.pl>**