

AKADEMIA LIDERA 360°

Poziom 3: Trudne rozmowy managerskie – od informacji zwrotnej do skutecznej zmiany zachowań – 2 dni – warsztat z kamerą

Szanowni Państwo,

Jednym z najtrudniejszych zadań Managera jest prowadzenie rozmów, które wymagają jednoczesnego zachowania stanowczości, szacunku oraz koncentracji na rozwiązaniu problemu.

W praktyce wielu przełożonych odkłada trudne rozmowy, prowadzi je zbyt emocjonalnie lub ogranicza się do zwracania uwagi bez uzgodnienia dalszych działań. W efekcie problemy narastają, spada odpowiedzialność pracowników, a konflikty negatywnie wpływają na atmosferę i wyniki zespołu.

Program został opracowany z myślą o Managerach, którzy chcą prowadzić rozmowy w sposób profesjonalny, zwiększający odpowiedzialność pracowników i wspierający trwałą zmianę zachowań.

W oparciu o nasze doświadczenia identyfikujemy 5 najczęściej występujących wyzwań:

- 1. Trudne rozmowy prowadzone są zbyt późno.** Problemy są tolerowane do momentu, w którym ich rozwiązanie wymaga znacznie większego wysiłku.
- 2. Managerowie koncentrują się na ocenie człowieka zamiast na zachowaniach.** Rozmowy wywołują postawy obronne i nie prowadzą do zmiany.
- 3. Emocje przejmują kontrolę nad rozmową.** Zarówno po stronie przełożonego, jak i pracownika.
- 4. Brakuje jasnych standardów prowadzenia rozmów korygujących.** Każdy Manager prowadzi je według własnych doświadczeń.
- 5. Rozmowy kończą się bez konkretnych ustaleń i odpowiedzialności za ich realizację.**

Czego najczęściej brakuje Managerom?

-  Przygotowania do trudnej rozmowy,
-  Umiejętności oddzielania faktów od ocen,
-  Prowadzenia rozmów ograniczających emocje,
-  Reagowania na opór, zaprzeczenie i agresję,
-  Zamykania rozmów konkretnym planem działań.

Dlatego proponujemy program, którego celem nie jest nauczanie uczestników prowadzenia „trudnych rozmów”, ale wypracowanie standardu rozmowy managerskiej, która prowadzi do zmiany zachowań, budowania odpowiedzialności i utrzymania dobrych relacji.

Dla kogo?

- ✦ Managerowie
- ✦ Kierownicy
- ✦ Liderzy Zespołów
- ✦ Brygadziści
- ✦ Mistrzowie
- ✦ Osoby prowadzące rozmowy rozwojowe i korygujące

Rezultaty szkolenia:

Po zakończeniu programu uczestnicy:

- ✦ Przygotowują i prowadzą trudne rozmowy managerskie według uporządkowanej metodyki,
- ✦ Oddzielają fakty od opinii i emocji,
- ✦ Stosują narzędzia ograniczające eskalację konfliktu,
- ✦ Prowadzą rozmowy korygujące zwiększające odpowiedzialność pracowników,
- ✦ Reagują na opór i trudne zachowania,
- ✦ Kończą rozmowę konkretnymi ustaleniami oraz planem działań.

Metody realizacji:

- ✦ Ćwiczenia indywidualne,
- ✦ Ćwiczenia zespołowe,
- ✦ Symulacje managerskie,
- ✦ Case study,
- ✦ Interaktywny wykład,
- ✦ Testy z omówieniem,
- ✦ Scenki z kamerą (opcjonalnie),
- ✦ Analiza rzeczywistych sytuacji uczestników.

Program warsztatu

Moduł 1. Psychologia trudnych rozmów

- ✦ Dlaczego Managerowie unikają trudnych rozmów?
- ✦ Mechanizmy obronne pracowników.
- ✦ Emocje w rozmowie managerskiej.
- ✦ Najczęstsze błędy przełożonych.
- ✦ Konsekwencje odkładania trudnych rozmów.
- ✦ Rola Managera w budowaniu odpowiedzialności pracowników.
- ✦ **Ćwiczenie: „Dlaczego odkładam tę rozmowę?”.** Każdy uczestnik analizuje rzeczywistą rozmowę, której unika od dłuższego czasu, określając przyczyny, obawy oraz konsekwencje dalszego odkładania interwencji.
- ✦ **Warsztat praktyczny:**
 - Analiza rzeczywistych sytuacji uczestników.
 - Studium przypadków dotyczących zaniechanych interwencji.
 - Dyskusja moderowana nad kosztami odkładania rozmów.
 - Opracowanie kryteriów określających właściwy moment reakcji Managera.
- ✦ **Narzędzie wdrożeniowe**
 - **Arkusz przygotowania do trudnej rozmowy** – formularz wspierający planowanie rozmowy przed jej przeprowadzeniem.

Moduł 2. Standard prowadzenia rozmowy managerskiej

- ✦ Przygotowanie do rozmowy.
- ✦ Oddzielanie faktów od interpretacji.
- ✦ Struktura rozmowy korygującej.
- ✦ Budowanie odpowiedzialności zamiast poczucia winy.
- ✦ Ustalanie oczekiwań.
- ✦ Modele prowadzenia rozmów: Pochwała, PKR, FUKO, Kanapka.
- ✦ **Ćwiczenie: „Jak dziś prowadzę trudne rozmowy?”**. Autodiagnoza własnego sposobu prowadzenia rozmów z pracownikami.
- ✦ **Warsztat praktyczny:**
 - Dobór modelu rozmowy do konkretnej sytuacji.
 - Symulacje rozmów na scenariuszach firmowych.
 - Analiza mocnych i słabych stron poszczególnych modeli.
 - Ćwiczenia w parach z wykorzystaniem rzeczywistych przypadków uczestników.
- ✦ **Narzędzie wdrożeniowe**
 - **Standard rozmowy managerskiej** – schemat przygotowania, prowadzenia i podsumowania rozmowy.

Moduł 3. Reagowanie na trudne zachowania pracowników

- ✦ Zaprzeczanie.
- ✦ Przerzucanie odpowiedzialności.
- ✦ Roszczeniowość.
- ✦ Agresja i silne emocje.
- ✦ Bierność i wycofanie.
- ✦ Dobór sposobu reakcji do postawy pracownika.
- ✦ **Ćwiczenie: „Który typ zachowania jest dla mnie największym wyzwaniem?”** Uczestnicy określają, które postawy pracowników sprawiają im największą trudność oraz analizują własne reakcje.
- ✦ **Warsztat praktyczny:**
 - Ćwiczenie „5 typów trudnych pracowników”
 - Każda grupa przygotowuje sposób prowadzenia rozmowy z pracownikiem prezentującym określoną postawę:
 - Agresywną,
 - Roszczeniową,
 - Bierną,
 - Wszystkowiedzącą,
 - Unikającą odpowiedzialności.
 - Omówienie zastosowanych rozwiązań oraz rekomendacje Trenera.
- ✦ **Narzędzie wdrożeniowe: Karta doboru sposobu reakcji do typu zachowania pracownika.**

Moduł 4. Rozmowy w sytuacjach wymagających

- ✦ Spadek jakości pracy.
- ✦ Powtarzające się błędy.
- ✦ Naruszenie zasad.
- ✦ Konflikty w zespole.
- ✦ Rozmowy dyscyplinujące.
- ✦ Przygotowanie do rozstania z pracownikiem.

- ✦ **Ćwiczenie: „Których rozmów unikam najczęściej?”.** Analiza rzeczywistych sytuacji wymagających interwencji managerskiej.
- ✦ **Warsztat praktyczny: Ćwiczenie „Cykl dyscyplinujący”**
 - Symulacja trzech poziomów rozmowy:
 - Rozmowa wspierająca,
 - Rozmowa korygująca,
 - Rozmowa dyscyplinująca.
 - Uczestnicy uczą się dobierać sposób prowadzenia rozmowy do skali problemu.
- ✦ **Narzędzie wdrożeniowe:**
 - **Algorytm prowadzenia rozmów dyscyplinujących** wraz z checklistą przygotowania do rozmowy.

Moduł 5: Warsztatowe ABC... - sesje z kamerą video z obszaru 3 i 4 modułu

- ✦ Praktyczne wykorzystanie poznanych modeli rozmów.
- ✦ Reagowanie na emocje pracownika.
- ✦ Budowanie odpowiedzialności.
- ✦ Zamykanie rozmowy konkretnymi ustaleniami.
- ✦ **Ćwiczenie:** Analiza własnego stylu prowadzenia rozmowy na podstawie nagrania video.
- ✦ **Warsztat praktyczny: Każdy uczestnik prowadzi rozmowę opartą na rzeczywistym scenariuszu. Nagranie obejmuje:**
 - Przygotowanie rozmowy,
 - Prowadzenie rozmowy,
 - Reakcję na trudne zachowania,
 - Ustalenie działań naprawczych,
 - Zamknięcie rozmowy.
 - Po analizie nagrania uczestnik prowadzi rozmowę ponownie z wykorzystaniem rekomendacji Trenera.
- ✦ **Narzędzie wdrożeniowe:**
 - **Arkusz obserwacji trudnej rozmowy managerskiej z kryteriami oceny.**

Moduł 6. Plan wdrożenia

Każdy uczestnik opracowuje:

- Standard prowadzenia trudnych rozmów w swoim zespole,
- Listę rozmów wymagających przeprowadzenia,
- Indywidualny plan wdrożenia poznanych narzędzi,
- Działania do realizacji w ciągu kolejnych 30 dni.

Efekt końcowy programu

Każdy uczestnik kończy warsztat z gotowym zestawem narzędzi do wykorzystania w codziennej pracy:

- ✦ Arkusz przygotowania do trudnej rozmowy.
- ✦ Standard rozmowy managerskiej.
- ✦ Karta doboru sposobu reakcji do typu zachowania pracownika.
- ✦ Algorytm prowadzenia rozmów dyscyplinujących.
- ✦ Checklista przygotowania do rozmowy.
- ✦ Arkusz obserwacji trudnej rozmowy managerskiej.
- ✦ Indywidualny plan wdrożenia na 30 dni.

Sprawy Organizacyjne

- ✦ **Miejsce szkolenia:** wskazane przez Zleceniodawcę
- ✦ **Materiały dla Uczestników:** każdy otrzymuje kpl informacji w postaci skryptu w formie elektronicznej z możliwością powielania. Dodatkowo wszystkie ćwiczenia, matryce, algorytmy, karty etc są przekazywane Uczestnikom w ramach odbytego warsztatu.

Zleceniodawca inwestuje w:

- ✦ Udostępnienie w rzutnik i flipchart sali szkoleniowej
- ✦ Ewentualny catering dla Uczestników i trenera
- ✦ Wynagrodzenie firmy Grupa Managerska
- ✦ Nocleg dla trenera

Grupa Managerska inwestuje w:

- ✦ Wynagrodzenia dla Trenera
- ✦ Przeprowadzenie analizy potrzeb Grupy Docelowej i na tej podstawie zbudowanie doprecyzowanego programu i wsadów merytorycznych
- ✦ Dojazd Trenera na miejsce szkolenia
- ✦ Zestaw materiałów dla Uczestników (notesy, długopisy, dyplomy imienne)
- ✦ Złożenie raportu podsumowującego szkolenie