

Program
HR Business Partner

Wstęp

Dotychczasowe spojrzenie na działy personalne w firmach zmienia się na przestrzeni ostatnich lat. Jeszcze nie tak dawno HR był postrzegany jedynie w kontekście generowanych kosztów, a praca konsultantów wydawała się większości menedżerów oderwana od ich rzeczywistości biznesowej, a przez to niepotrzebna.

Dzisiaj konsultanci HR zajmują coraz ważniejszą, kluczową pozycję w organizacjach. Stają się partnerami, doradcami w biznesie. To wymaga od nich rozwijania nowych kompetencji oraz kształtowania umiejętności strategicznego spojrzenia na stojące przed HR-em zadania. Profesjonalny Konsultant HR wspierający biznes wg koncepcji D. Ulricha, to Partner strategiczny i Agent zmian, Rzecznik pracowników, Ekspert i Animator rozwoju kapitału ludzkiego.

Jak zostać HR Biznes Partnerem z prawdziwego zdarzenia? Jak budować swoją pozycję w organizacji? Jak rozmawiać z menedżerami realizującymi twarde cele biznesowe o miękkiej stronie zarządzania? Jak wspierać, inspirować i rozwijać biznes na równi z innymi działami w organizacji?

Poniższy projekt w podziale na dwa obszary pozwala łączyć rozwój kompetencji twardych – narzędzi i metod oraz miękkich – stylu pracy i komunikacji Konsultantów HR.

- Obszar: HRBP jako Strategiczny Partner w Biznesie
- Obszar: HRBP w Roli Mediatora Wewnętrznego

HRBP jako Strategiczny Partner w Biznesie

Założenia

KURS HR BIZNES PARTNER/ PROFESJONALNY KONSULTANT HR

- ✓ Przygotowuje pracowników ze zróżnicowanym doświadczeniem w obszarze HR do roli strategicznego partnera biznesu
- ✓ Zdiagnozuje poziom kompetencji HRBP Uczestników, wyznaczy plan rozwoju
- ✓ Dostarcza wiedzy merytorycznej oraz praktycznych narzędzi i metod w pracy HRBP
- ✓ Przygotowuje Uczestników do sprawnego wspierania kadry kierowniczej i pracowników w realizowaniu ich celów
- ✓ Przygotowuje do wspierania kadry kierowniczej w procesach zarządzania ludźmi, rozwiązywania sytuacji trudnych, motywowania itp.

CELE PROJEKTU

Podczas szkoleń Uczestnicy:

- Nauczą się budować pozycję Konsultanta HR w procesie przygotowania, realizacji oraz ewaluacji działań HRowych w organizacji
- Dowiedzą się jak skutecznie weryfikować zapotrzebowanie ze strony biznesu
- Nauczą się tworzyć wiarygodne i uzasadnione biznesowo plany długofalowej współpracy w zakresie szkoleń i rozwoju pracowników
- Otrzymają pomocne narzędzia do planowania i realizacji działań szkoleniowo – rozwojowych
- Poznają narzędzia do rozwiązywania problemów i konfliktów, prowadzenia trudnych rozmów z menedżerami i pracownikami, kluczowe elementy mediacji
- Będą wsparciem w okresie pandemii – zarządzania negatywnymi emocjami, organizacją zdalnej lub hybrydowej pracy, zdalną komunikacją
- Nauczą się jak wzmacniać poczucie w biznesie, że HR jest partnerem budującym wartość biznesową

Realizacja projektu

1 ETAP 1

BADANIE KOMPETENCJI 360 na podstawie modelu kompetencji HRBP - stworzonego T-SHAPED WG JOSH BERSINA.

Model budowy kompetencji specjalistów HR przedstawia Josh Bersin w ramach Josh Bersin Academy (JBA). Za największe obecnie wyzwanie dla służby HR uważa on konieczność skupienia się na „projektowaniu doświadczenia”. Zaleca porzucić myślenie o HR jako funkcji, tworzącej „programy”, którymi będą posługiwać się pracownicy. Uważa, że należy teraz projektować i oferować „doświadczenia”, dokładnie tak, jak jest to robione wobec klientów organizacji. Ta potrzeba prowadzi do zupełnie innej organizacji działu HR, sposobu pracy zespołu i wymagań wobec zespołu HR.

Bersin uważa, że transformacja HR będzie przebiegać podobnie do tego, co stało się w zespołach programistów softwareowych. Obecnie potrzebny jest nie model „wodospadu” w projektowaniu rozwiązań HR, ale praca w małych zespołach, dedykowanych poszczególnym elementom problemu, opracowywanie rozwiązań poprzez iteracje, opracowywanie wspólnie z biznesem rozwiązań „dostatecznie dobrych na teraz”, by potem je doskonalić w procesie korzystania. Do tego, podobnie jak w działach IT, potrzebny jest departament/ zespół

operacyjny zarządzający stałym wsparciem, analizami i doskonaleniem rozwiązań.

Opierając się na doświadczeniach branży IT, w której istnieje rola „full-stack inżyniera/ projektanta” Bersin postuluje, by w HR dążyć do utworzenia „full-stack” profesjonalistów HR – inaczej nazywanych też T-shaped. Uważa, że chociaż wiedza specjalistyczna jest bardzo ważna dla indywidualnych karier, należy starać się rozwijać ją nie poprzez zawężanie i pogłębianie, ale poprzez poszerzanie zakresu swojej wiedzy. Jego punktem wyjścia jest twierdzenie, że w HRze mamy do czynienia z potrzebą rozwiązywania często zaskakujących problemów organizacji, biznesu czy zespołów, w oparciu o głęboką wiedzę specjalistyczną.

Obecne środowisko biznesowe wymaga od HR biegłości w eksperymentowaniu i projektowaniu rozwiązań, nie zaś kopiowania idei innych. Dlatego właśnie konieczna jest z jednej strony dobra wiedza specjalistyczna, ale „wbudowana” w zestaw wiedzy generalistycznej. Taki zestaw Bersin określa jako „hybrydowy” i na bazie doświadczeń branży inżynierskiej i software'owej prognozuje, że T-shaped specjaliści HR będą wkrótce 30-50% bardziej wartościowi niż eksperci w wąskich dziedzinach, np. umiejętności w zakresie rekrutacji wzmocnione wiedzą o uwarunkowaniach prawnych, czy zasadach i filozofii wewnętrznej rekrutacji i rotacji stanowisk, zdecydowanie zwiększają wartość pracy na rzecz biznesu.

W ujęciu Bersina taki „stos” (od angielskiego *stack*) powinien składać się z 5 poziomów – rodzin umiejętności, które należy nabywać w toku rozwoju kariery.

- **Po pierwsze**, by rozwijać swój profil T-shaped profesjonalisty w zakresie HR należy zacząć od nabycia umiejętności w zakresie technicznych problemów HR. Można je opanować w stopniu ogólnym, ograniczając doskonalenie do 1-2 problemów (rekrutacja, uczenie, wynagrodzenie, itd.). Z czasem to one mogą stać się „nogą” naszej litery T.
- **Drugi** poziom, równie ważny, dotyczy umiejętności konsultacyjnych, bycia uważnym słuchaczem i rozwiązywania problemów. Każdy HRBP potrzebuje tych kwalifikacji, by móc skutecznie wypracowywać i proponować rozwiązania.
- **Trzeci** poziom dotyczy budowania ekspertyzy w zakresie branży, w jakiej działa dana firma, samej organizacji i środowiska biznesu w ogóle. Wymagane jest zrozumienie, w jaki sposób firma tworzy zyski, jak współpracują w tym procesie różne jej departamenty. Dlatego za wysoce pożyteczną uznaje się pracę w obszarach innych niż HRy, po to, żeby lepiej poznać środowisko i, wróciwszy do swego „matecznika”, móc tworzyć większą wartość.
- Poziom **czwarty** to rozumienie narzędzi i technologii z których korzysta HR. Nie ma obecnie możliwości działania w HRze bez korzystania z platform, danych i technologii, które nader szybko się zmieniają. Konieczne jest, by nie tylko je poznać, ale też śledzić ich zmiany i nadążać za nimi.

- Finalnie, na poziomie **piątym**, konieczne jest zrozumienie i doświadczenie przywództwa. HR musi nie tylko oceniać, rozwijać i nagradzać liderów, ale też rozumieć w jaki sposób podejmują oni decyzje, jak się zachowują, z czym mają trudności oraz w jaki sposób ich angażować i przekonywać.

Zestaw diagnozowanych kompetencji tożsamy jest z nazwami zaproponowanymi przez Josha Bersina. Badanie odbywa się z wykorzystaniem platformy do wielostronnej oceny metodą 360 stopni.



Rys.7. Poziomy umiejętności nabywane w toku kariery

2 ETAP 2

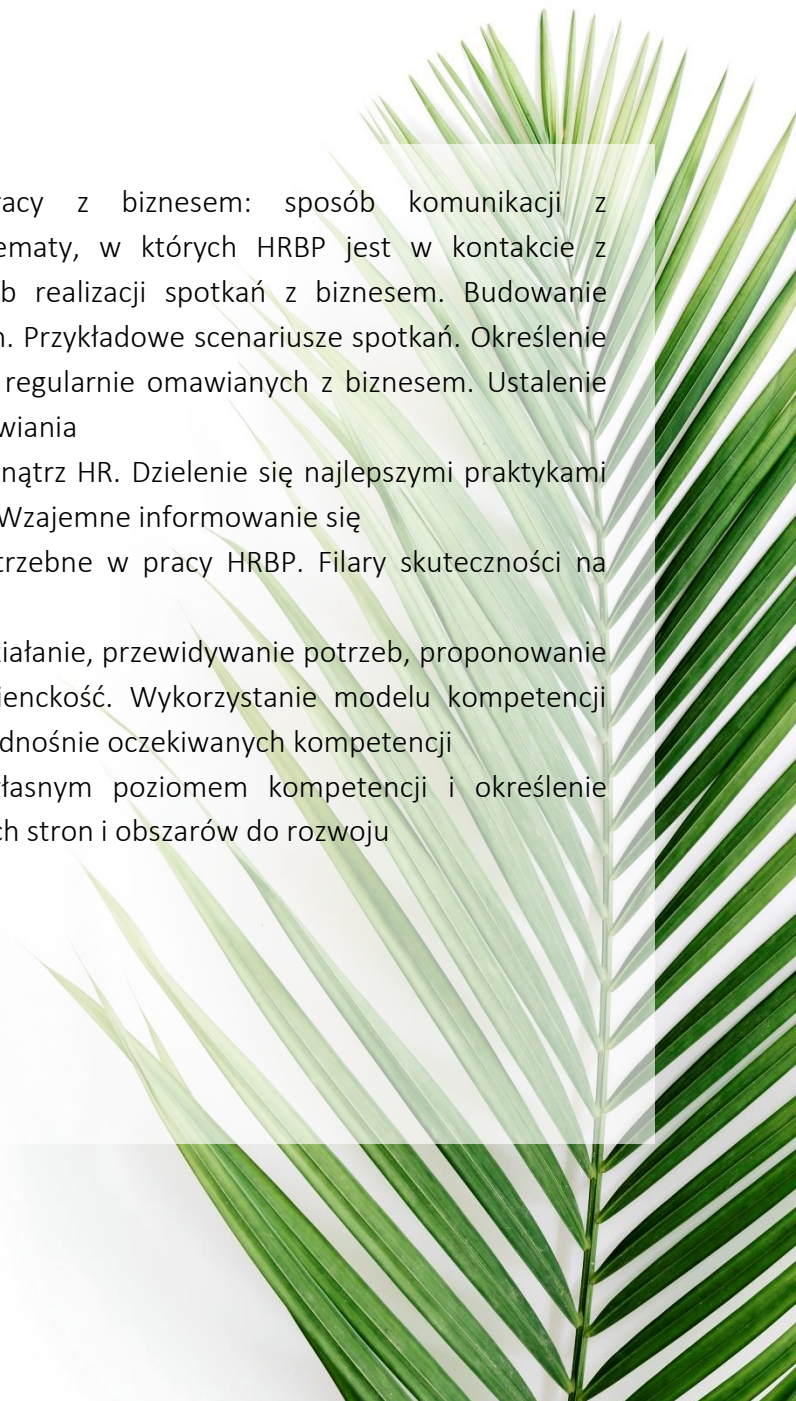
WARSZTAT 1 - EFEKTYWNY HRBP: ZADANIA, KOMPETENCJE, SPOSÓB PRACY

W ramach pierwszego modułu odbywa się w pierwszej kolejności poznanie modelu HR opartego na roli HRBP oraz intensywna praca warsztatowa.

Udział w warsztacie buduje współpracę zespołową i wymianę najlepszych praktyk, co będzie decydowało o sukcesie wdrożenia tej roli w firmie.

- Wprowadzenie do modelu biznes partneringu. Rozumienie modelu, ról w modelu. Uspólnienie rozumienia modelu
- Korzyści z realizowania roli HRBP w firmie w trzech perspektywach: pracownicy, kadra kierownicza i firma
- Określenie listy zadań HRBP. Zadania operacyjne i strategiczne
- Procesy HR realizowane w firmie – wylistowanie i omówienie wszystkich procesów
- Omówienie narzędzi HR wspierających poszczególne procesy. Ewentualne przypisanie zakresów odpowiedzialności z Centrum Ekspertyzy poszczególnym HRBP
- Sposoby na budowanie partnerstwa HRu z biznesem – czego biznes oczekuje, jak HR może te oczekiwania spełnić. Budowanie świadomości biznesowej. Sposób budowania zaufania pomiędzy menedżerem a HRBP. Sposób rozpoznawania potrzeb biznesu i generowania rozwiązań. Wzory ankiet

- Zasady współpracy z biznesem: sposób komunikacji z menedżerami, tematy, w których HRBP jest w kontakcie z biznesem, sposób realizacji spotkań z biznesem. Budowanie relacji z biznesem. Przykładowe scenariusze spotkań. Określenie listy wskaźników regularnie omawianych z biznesem. Ustalenie sposobu ich omawiania
- Współpraca wewnątrz HR. Dzielenie się najlepszymi praktykami pomiędzy HRBP. Wzajemne informowanie się
- Kompetencje potrzebne w pracy HRBP. Filary skuteczności na stanowisku HRBP
- Proaktywność, działanie, przewidywanie potrzeb, proponowanie rozwiązań, proklienckość. Wykorzystanie modelu kompetencji jako wskazówki odnośnie oczekiwanych kompetencji
- Refleksja nad własnym poziomem kompetencji i określenie własnych mocnych stron i obszarów do rozwoju



3 ETAP 3

WARSZTAT 2 - HPI drogą do efektywnych działań HR

- Wprowadzenie do Human Performance Improvement (HPI)
- Korzyści z podejścia HPI, czyli maksymalnego powiązania działań HR z celami biznesowymi organizacji
- Etapy HPI – od analizy celów do oceny procesu wdrażania rozwiązań i osiągniętych rezultatów:
 - Analiza celów/ problemów/ projektów biznesowych – z kim rozmawiać i jak robić to dobrze?
 - Wyłanianie kluczowych osób w projektach HR, czyli kto jest sponsorem projektu, kto decydemtem, a kto odbiorcą
 - Powiązanie celów projektu HR z codziennymi działaniami pracowników
 - Tworzenie Impact Mapy – podstawowego narzędzia HPI
 - Określenie przyczyn luk między stanem obecnym, a stanem pożądanym - diagnozowanie przyczyn braku realizacji celów (luk) w następujących obszarach: Umiejętności i wiedza/ Informacja/ Motywacja i postawy/ Zasoby/ Struktura lub proces/ Trwałe predyspozycje
 - Wybór rozwiązań adekwatnych do zdiagnozowanych luk
- Styl komunikacji z biznesem, czyli jak mówić, aby biznes chciał nas wysłuchać i postrzegał nas jako partnera we wspólnym działaniu – jak przekonać biznes do najlepszych rozwiązań?
- Model DiSC® w procesie komunikacji z menedżerami i pracownikami

4 ETAP 4

WARSZTAT 3 - Asertywność w pracy HRBP

- Wprowadzenie do tematyki asertywności w oparciu o model Nonviolent Communication (NVC) – model, który buduje współpracę opartą na wzajemnym szacunku i uznaniu autonomii każdej ze stron
- Identyfikacja kluczowych potrzeb: naszych jako HRBP oraz naszych partnerów biznesowych
- Konstruktywne wyrażanie krytyki i niezadowolenia – 4 kroki prowadzące do zbudowania i/lub wzmocnienia relacji w trudnych sytuacjach biznesowych, czyli jak zwracać uwagę/ odmawiać w sposób zwiększający prawdopodobieństwo zmiany zachowań u drugiej strony
- FeedBack vs. FeedForward
- Wyrażanie doceniania, czyli w jaki sposób wyrażać uznanie dla partnerów biznesowych, aby mieli pewność, że jest to szczerze działanie, a nie manipulacyjna zagrywka

5 ETAP 5

WARSZTAT 4 - SYTUACJE TRUDNE W PRACY HRBP

- Asertywne stawianie granic vs. agresja i uległość
- 4 sposoby reagowania w sytuacjach trudnych – rozpoznanie naszych preferencji i wybór tych najbardziej efektywnych długofalowo
- Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych – własnych lub tych, w których HRBP przyjmuje rolę mediatora
- Radzenie sobie ze złością, gniewem, zawstydzaniem, pomniejszaniem, ignorowaniem
- Analiza relacji biznesowych w kontekście Analizy Transakcyjnej. Radzenie sobie z „grami organizacyjnymi”

6 ETAP 6

WARSZTAT 5 - ROLA MENEDŻERA I DOPASOWANIE NARZĘDZI DO PRACOWNIKÓW, MOTYWOWANIE W PRACY ZDALNEJ

- Zmiana w sposobie pracy i jej konsekwencje
- Czego obawiają się szefowie w trakcie pracy zdalnej – lista sytuacji, z którymi borykają się menedżerowie
- Poziom kontroli i wsparcia pracowników zależy od poziomu ich dojrzałości. Koncepcja przywództwa sytuacyjnego Herseya i Blancharda

- Autodiagnoza osobistego stylu zarządzania, znaczenie własnego stylu dla praktyki zarządczej: styl menedżera a poziom dojrzałości pracowników
- Przywództwo sytuacyjne i sposób pracy menedżera z pracownikami na różnym etapie rozwoju
 - Dojrzałość pracownika – charakterystyka, diagnoza
 - Funkcjonowanie menedżerów o różnych stylach i pracowników o różnych poziomach dojrzałości
 - „Motywacyjny katalog zachowań menedżerskich” - jakie działania menedżerskie motywują pracowników o różnym typie dojrzałości zawodowej
 - Narzędzia transferu odpowiedzialności „w dół”: od D1 do D4 – w jakich sytuacjach postępować autokratycznie, a w jakich demokratycznie, aby rozwijać ludzi
 - Komu i co delegować – delegowanie uprawnień
- Katalog narzędzi kontroli i wsparcia do stosowania dla poszczególnych poziomów dojrzałości pracowników
- Kontraktowanie wykonania zadań przez pracowników
- Stawianie celów
- Monitorowanie zadań przez przełożonego
- Rozmowy 1:1
- Stand up meeting
- Budowanie zaangażowania pracowników poprzez wywieranie wpływu
- Rozmowa konsultacyjna – zakres jej wykorzystania na poszczególnych etapach dojrzałości pracowników
- 5 dysfunkcji pracy zespołowej wg Patricka Lencioniego

7 ETAP 7

WARSZTAT 6 - ROZWÓJ OSOBISTY, ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW I ROZMOWY ROZWOJOWE

- Budowa planów rozwoju pracowników, wsparcie HRu dla menedżerów
- Rozwój ważnym motywatorem dla pracowników różnych pokoleń
- Co wpływa na rozwój pracownika?
- Jak diagnozujemy i rozwijamy kompetencje?
- Sposób rozwoju kompetencji
- Metoda 70/20/10 – katalog menedżerskich narzędzi rozwojowych
- Czym jest Action Plan Rozwojowy - praca nad ACTION PLAN rozwoju pracowników (z określeniem celów rozwojowych w ramach kompetencji, mierzalnych działań rozwojowych, terminu realizacji, formy monitoringu itp.
- Co dalej z rozwojem w organizacji: jak wspierać wdrażanie działań rozwojowych w oparciu o metodykę 70/20/10?
- Rola przełożonego i pracowników w budowaniu planów rozwojowych
- Działania rozwojowe dla pracownika a odpowiedzialność menedżera w monitorowaniu i wspieraniu pracownika zgodnie z modelem 70/20/10
- Symulacja rozmów rozwojowych z pracownikiem

- Model rozmowy rozwojowej – struktura, zasady, „best practices”
- Feedback a coachingowy styl prowadzenia rozmowy - przenikanie się metod
- Korygowanie zachowań jako element rozmowy rozwojowej
- Metoda konsultacyjna jako sposób angażowania do samodzielnego rozwoju pracownika
- Docieranie do potrzeb rozwojowych i niejawnych intencji, odkrywanie motywów rozwojowych
- Rozmowy o rozwoju w sytuacjach: (a) pracownik z niską potrzebą rozwoju (nie ma potrzeby aspirowania do poszerzania kompetencji); (b) pracownik z wysokimi aspiracjami (np. potrzebą awansu), a bez koniecznych kompetencji na określonym poziomie – jak rozmawiać, żeby nie demotywować, jak określać działania rozwojowe, wpierać je i monitorować

8 ETAP 8

WARSZTAT 7 - EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ HR I BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA OSÓB KLUCZOWYCH W DZIAŁANIACH HR

- Badanie efektywności działań HRowych:
 - Poziomy pomiaru efektywności wg Kirkpatricka
 - Trudności w rzetelnym badaniu efektywności na wszystkich poziomach Kirkpatricka i jak sobie z nimi radzić – kluczowe elementy budowania narzędzi do diagnozy



- Angażowanie menedżerów w proces wdrażania efektów działań HRowych:
 - Komunikowanie projektów w organizacji
 - Pozyskiwanie menedżerów do współpracy – kiedy i w jaki sposób
- Omówienie trudności w stosowaniu nabytej wiedzy oraz pozyskanych narzędzi
- Poszukiwanie rozwiązań dla pojawiających się trudności
- Uzupełnienie bądź przypomnienie kluczowych kwestii ważnych z punktu widzenia ich użyteczności dla Uczestników

HRBP w Roli Mediatora Wewnętrznego

Założenia

CELE PROJEKTU

- Wzmocnienie świadomości procesu mediacji, znaczenia mediacji w organizacji, roli mediatora i zespołu wsparcia oraz monitorowania ustaleń
- Zbudowanie wewnętrznych zasad i reguł, związanych ze wsparciem HRBP w roli mediatora (granice mediacji)
- Wsparcie zespołu HRBP w budowaniu organizacji opartej na dialogu (kultura komunikacji opartej na szacunku).
- Rozwój wiedzy praktycznej na temat konfliktu, jego specyfiki, dynamiki i siły w organizacji (moc konfliktu, wiedza płynąca z konfliktu, zmiana)
- Wzmocnienie warsztatu umiejętności mediatora wewnętrznego, związanego z prowadzeniem rozmów (etapy mediacji), technikami i narzędziami komunikacyjnymi, radzeniem sobie ze sferą emocji, pracy na języku potrzeb (wiedza z NVC), radzeniu sobie z trudnościami i impasem, radzenie sobie z manipulacją oraz wywieraniem presji
- Dostarczenie wiedzy i umiejętności praktycznych dot. wsparcia zespołów i pracowników w sytuacjach kryzysowych (mobbing, trudne decyzje, straty itp.)
- Wzmocnienie zespołu HRBP wzajemnie wspierającego się i dającego sobie wzajemnie komfort oraz zaplecze do działania wewnątrz organizacji

Realizacja projektu

1 ETAP 1

WARSZTAT 1 - MEDIACJE WEWNĄTRZ ORGANIZACJI I ŚWIADOMOŚĆ ROLI MEDIATORA

- **Mediacja, arbitraż, konsultacje i negocjacje** – co je różni, co je dzieli, a co łączy (na czym polegają, do czego służą, jak nimi pracować)
- **Postawa nastawienia na rozwiązywanie konfliktów** – od czego zależy, jak ją budować w organizacji, jak włączać do polityki personalnej (przedyskutowanie i opracowanie wstępnych wytycznych do budowania kultury nastawionej na rozwiązywanie konfliktów)
- **Rola mediatora wewnątrz organizacji** – szanse i zagrożenia (SWOT organizacyjny – jaką rolę w organizacji ma pełnić mediator i jakie ma mieć zasoby)
- **Siatka celu** – zbudowanie podstaw do wprowadzania mediacji wewnątrz organizacji (własne zasoby osób w roli mediatora – określenie stanu wyjściowego)
- **Wartości mediatora** – koło wartości/ koło potrzeb (narysowanie koła wartości osoby, pełniącej rolę mediatora w organizacji)
- **Sformalizowanie procesu mediacji** – zestaw zasad i reguł (wypracowanie standardu mediacji w organizacji)

- **Kodeks Mediatora** – rola mediatora w organizacji, jego zadania, granice działania; standard działania (wypracowanie Kodeksu)
- **Projekt Mediacja** – nie DLACZEGO, ale PO CO; jak zorganizować, jak przeprowadzić, jak i co komunikować – szanse i bariery (jak przeprowadzić w organizacji projekt nastawiony na korzystanie z mediacji – omówienie procesu komunikacji)

2 ETAP 2

WARSZTAT 2 - KONFLIKT – PSYCHOLOGIA, STRONY I DYNAMIKA PROCESU

- **Natura konfliktu** – czym jest konflikt na co dzień, gdzie powstaje, pomiędzy kim, jak przebiega (poznanie czym jest konflikt – praca na case study)
- **Koło konfliktu Moore’a** – analiza konfliktów (mapa konfliktów – analiza z jakim konfliktem mamy do czynienia)
- **Konflikty jawne i niejawne** – konflikty gorące i zimne; mapa konfliktu (diagnoza różnych przypadków w organizacji – do mapy konfliktu)
- **Dynamika konfliktu (model Glasla)** – etapy eskalowania, pole i zasięg, aktorzy, miejsce na mediacja (poznanie etapów konfliktu, sprawdzenie miejsca na mediację lub inne formy pomocy)
- **Trójkąt dramatyczny Karpmana** – obserwacja i wnioski (analiza różnych przypadków w organizacji pod kątem roli ofiary, oprawcy i wybawcy)

- **Co jest dobrego w konflikcie?** – transformacja relacji, informacje płynące z sytuacji konfliktowej, wskazówka dla organizacji (kompletowanie informacji płynącej z konfliktu dla organizacji – jakie mamy informacje)
- **Jakie jest podłoże konfliktu w zespole?** model serii pytań ANEKS (przećwiczenie skanera pytań)
- **5 strategii reakcji na konflikt** – szanse i zagrożenia; droga do zmiany własnego podejścia do konfliktu – moja postawa wobec konfliktu (analiza własnej strategii i wyznaczenie sobie kierunku zmiany)

- **W jaki sposób budować wolę i chęć rozwiązania konfliktu?** – pomiędzy obawą a komfortem (ćwiczenie dialogu motywującego)
- **Jak pracować z przełożonym stron konfliktu?** (opracowanie sposobu dawania feedbacku dla przełożonego stron lub strony)
- **Różne sytuacje organizacyjne a gotowość do mediacji** – złe traktowanie, mobbing, molestowanie, konflikt w zespole, konflikt pomiędzy osobami na tym samym poziomie w strukturze organizacyjnej, pomiędzy zespołami itp. (przedyskutowanie i opracowanie katalogu sytuacji, w których mediacja jest konieczna i jaka jest rola mediatora)

3 ETAP 3

WARSZTAT 3 - WARSZTAT MEDIATORA cz. 1 - UMIEJĘTNOŚCI (PROCES MEDIACJI, SPOTKANIA INDYWIDUALNE, SPOTKANIE WSPÓLNE)

- **Kto, gdzie, jak będzie prowadzić mediacje?** – organizacja procesu mediacji (uzgodnienie warunków przeprowadzania mediacji)
- **Fazy rozmowy mediacyjnej** – zasady i działania mediatora (poznanie i przećwiczenie komunikacji w każdej fazie rozmowy)
- **Jak wzmacniać bezstronność i neutralność**, będąc pracownikiem tej samej firmy (wprowadzanie zasad – ćwiczenie)
- **Techniki i narzędzia pracy na poszczególnych etapach** – gromadzenie wiedzy o konflikcie, stronach, planowanie działań (ćwiczenie na narzędziach)



4 ETAP 4

WARSZTAT 11 - WARSZTAT MEDIATORA cz. 2 - TECHNIKI I NARZĘDZIA KOMUNIKACYJNE

- **Postawa mediatora** – fakty, emocje, potrzeby (ćwiczenie NVC w mediacji)
- **Pozycje, interesy, potrzeby stron** (ćwiczenie – poziomy pracy w trakcie mediacji)
- **Sztuka zadawania pytań** – dobre pytania dają kierunek rozmowy i rozumienie sytuacji (ćwiczenie – zadawania pytań)
- **Siła założeń** – ucieczka od własnych interpretacji i ocen (ćwiczenie – rozumienie sytuacji)
- **Facylitacja rozmowy** – umiejętności facylitatora/ umiejętności moderatora/ umiejętności facylitatora dialogu (ćwiczenie – symulacje)
- **Pokonywanie impasu** – decyzja dalszych kroków (ćwiczenie wychodzenia z impasu w rozmowie)
- **Radzenie sobie z manipulacją, próbą presji** – stawianie granic (asertywne stawianie granic)
- **Udzielanie informacji zwrotnych, docenianie, ramowanie sytuacji** (ćwiczenia)
- **Nauka dla stron płynąca z mediacji** – odnowiona sztuka rozmawiania; monitoring wzajemnych ustaleń; informacja zwrotna dla przełożonego (omówienie efektów mediacji i ich praktycznego przełożenia w organizacji)

- **Sukces mediacji** – wsparcie przy wypracowaniu wzajemnych uzgodnień (finalizacja mediacji – ćwiczenie)

5 ETAP 5

WARSZTAT 12 - HRBP W INTERWENCJI KRYZYSOWEJ - JEDNOSTKA I ZESPOŁY W POTRZEBIE

- **Rozumienie sytuacji** – ustalenie celu i sposobu działania (ćwiczenie – z jaką sytuacją mamy do czynienia)
- **Mapa relacji i komunikacji w zespole** – narzędzie widzenia emocji i potrzeb (diagnoza sytuacji – mapa Mostwinowej)
- **NVC w służbie interwencji** – empatia do siebie, empatia do innych (model 4 kroków – ćwiczenia)
- **Model 3 kroków** – szacunek do granic (ćwiczenie – zauważanie)
- **Pomoc** – na czym polega prawdziwa pomoc; różnica pomiędzy pomocą partnerską, a wymuszoną (omówienie typów pomocy – ćwiczenie)
- **Nie ma dobrej recepty** – warsztat niedawania rad (ćwiczenie – jak nie dawać rad)
- **Nie mów będzie dobrze, powiedz będzie najlepiej jak może być** – słuchanie potrzeb (ćwiczenie)
- **Wzajemne wsparcie w zespole** – superwizja koleżeńska; pomoc koleżeńska i wspólne omawianie przypadków (ćwiczenie – wypracowanie zasad i narzędzia superwizji koleżeńskiej)



CERTES.

Wdrożenia, które mają sens