

„Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów- II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA EDUKACJA ROZWÓJ na lata 2014–2020

„Efektywna komunikacja”

Opracowanie i realizacja szkolenia:



**Zofia Domaradzka-
Grochowalska**

Trener, Psycholog, Coach ICC,
Doradca zawodowy i edukacyjny



UWAGA!

Szkolenie ma charakter treningu poznawczo-behawioralnego zorientowanego na porządkowanie posiadanej i nabywanej wiedzy, a przede wszystkim na kształtowanie konkretnych umiejętności i zachowań.

W trakcie szkolenia wykorzystuję głównie metody aktywizujące (praktyka 80% czasu trwania warsztatu) – odwołujące się do doświadczeń, wiedzy i potrzeb Uczestników.

Dla wsparcia i usystematyzowania niezbędnej wiedzy stosuję metody podawcze w postaci mini wykładu (dla którego wsparciem są wybrane slajdy), będącego wprowadzeniem do danego zagadnienia lub omówienia doświadczenia. Metody te są stosowane są wyłącznie w zakresie koniecznym dla procesu szkolenia.

Cele szkolenia:

- Nabycie i/lub pogłębienie kompetencji z zakresu trafnego definiowania swoich przekonań i efektywnego komunikowania swoich potrzeb;
- przekazanie wiedzy z zakresu struktur komunikatów opartych na faktach i potrzebach;
- uświadomienie związku pomiędzy użytym słowem a skutecznością przekazu.

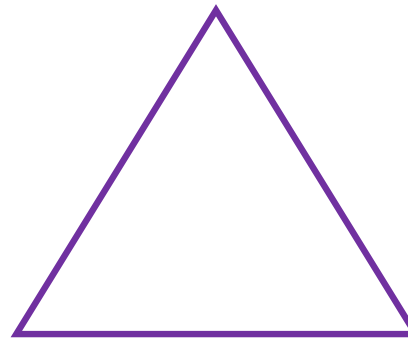
Identyfikacja trudnych i/lub wymagających sytuacji komunikacyjnych mających wpływ na budowanie wizerunku i zaufania do pracowników JST



„Trójkąt satysfakcji komunikacyjnej”

Potrzeby
psychologiczne

Potrzeby
merytoryczne



Potrzeby
proceduralne

Wprowadzenie do modelu wartości Gravesa i Spiral Dynamics®



POZIOM 9: koralowy
bliżej nieznan, zaczyna się tworzyć

POZIOM 8: turkusowy
podejście holistyczne

POZIOM 7: żółty
niezależna jednostka

POZIOM 6: zielony
wszyscy są równi, wysłuchajmy każdego

POZIOM 5: pomarańczowy
przedsiębiorczość/rozwój

POZIOM 4: niebieski
system, autorytet, hierarchia

POZIOM 3: czerwony
tu i teraz, walczę, wygram

POZIOM 2: fioletowy
bezpieczeństwo, razem

POZIOM 1: beżowy
przetrwanie

Napędy Gravesa

tradycja,
przynależność do
grupy, szacunek
dla starszych,
bezpieczeństwo,
symbole,
rytuały

odwaga,
siła, bohaterstwo,
okaż mi szacunek,
nie chcę czekać na
nagrodę

zasady,
obowiązek,
dyscyplina,
porządek, prawda,
procedury,
nagroda później

korzystać
z możliwości,
rywalizacja,
wygrywanie,
wywierać wpływ,
wyniki, podejście
naukowe

człowiek,
lojalność,
zgoda, harmonia,
społeczność na
pierwszym
miejscu, wspólne
decyzje,
eko

dostęp do
informacji,
uczenie się
kreatywność,
rozwój osobisty,
funkcjonalność,
niezależność

równowaga
i szczęście
wszechświata,
duchowość,
integralność
z energią kosmosu

Wybrane metaprogramy myślowe... (style myślenia)

PROAKTYWNY - REAKTYWNY

DO CELU - OD PROBLEMU

WEWNĘTRZNE ODNIESIENIE - ZEWNĘTRZNE ODNIESIENIE

OPCJE - PROCEDURY

OGÓLNY - SZCZEGÓŁOWY

DOPASOWANIE - RÓŻNICOWANIE

WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁO KONTROLI - ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁO KONTROLI

Wybrane metaprogramy myślowe... (style myślenia) cz.2

UTRZYMANIE - ROZWÓJ - ZMIANA

LUDZIE - DZIAŁANIE - INFORMACJA

IDEA - STRUKTURA - UŻYCIE

RAZEM - W POBLIŻU - OSOBNO

PRZESZŁOŚĆ - TERAŹNIEJSZOŚĆ - PRZYSZŁOŚĆ

WZROKOWIEC - SŁUCHOWIEC - KINESTETYK



Jakie są tu style myślenia?





Jak rozpoznać swoje metaprogramy?

Zapraszam do ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Ćwiczenie 2

Ćwiczenie 3

Wprowadzenie do asertywności: „Widokówki naszych zachowań”



Co łączy opisane osoby?

Otóż po pierwsze: nie mówią, tego co naprawdę **myślą**.
Nie mówią czytelnie, wyraźnie, głośno, stanowczo, tego co naprawdę **czują** i tego co naprawdę **chcą**.

Po drugie: **zgadzają się** na złe, niedobre, niekorzystne traktowanie siebie przez innych, często dlatego żeby kogoś nie urazić swoim zachowaniem (!).

Po trzecie (w efekcie): **rezygnują z czegoś ważnego dla siebie**, dostosowują się do oczekiwań innych i... doświadczają wielu nieprzyjemnych stanów psychicznych.

Co to jest asertywność?



Wybierz te zdania, które według Ciebie opisują stany związane z zachowaniami asertywnymi:



- 1) umiejętność mówienia NIE (nie chcę, nie teraz, nie w ten sposób...)
- 2) umiejętność mówienia TAK (wyrażanie swych potrzeb i próśb: tak właśnie tego chcę, tak - pomóż mi...)
- 3) poczucie własnej wartości (jestem OK.)
- 4) szacunek dla samego siebie i szacunek dla innych
- 5) pewność siebie
- 6) skuteczność zachowania
- 7) umiejętność respektowania swoich praw (w domu, sklepie, w pracy, w taksówce)
- 8) umiejętność przyjmowania krytyki i pochwał (bez lęku, stresu, bez poczucia winy)
- 9) umiejętność wyrażania uczuć i opinii (wobec przełożonych i podwładnych, w życiu osobistym).



Eksperyment

Masz wrażenie, że znajomy, który jest ci winien połowę sumy za bardzo drogi obiad, unika cię. Obiad zjedliście w restauracji ponad tydzień temu.

Co myślisz?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Dlaczego różnimy się w reakcjach na tą samą sytuację?



Jak sami siebie
traktujemy?

Poczucie własnej
wartości



Jak traktujemy i
oceniaamy rozmówcę



PRAWA ASERTYWNOŚCI wg. HERBERTA FENSTERHEIMA

- Masz prawo do wyrażania siebie, swoich opinii, potrzeb, uczuć - tak długo, dopóki nie ranisz innych.
- Masz prawo do wyrażania siebie - nawet jeśli to rani kogoś innego - dopóki twoje intencje nie są agresywne
- Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb dopóki uznajesz, że oni mają prawo odmówić.
- Są sytuacje, w których kwestia praw poszczególnych osób nie jest jasna. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sytuacji z drugą osobą.
- Masz prawo do korzystania ze swoich praw.

Przeszłość źródłem naszych postaw: m.in. zasady wpajane przez rodziców, opiekunów, nauczycieli.

Błędne założenia tradycyjne:

1. *Przedkładanie swoich potrzeb nad potrzeby innych to samolubstwo.*
2. *Zawsze powinieneś starać się być logicznym i konsekwentnym.*
3. *Kiedy ktoś jest w kłopotcie, zawsze powinieneś pomóc.*

Twoje prawa:

1. Masz prawo, aby czasami pamiętać przede wszystkim o sobie.
2. Masz prawo do zmiany decyzji i wyboru innego sposobu działania.
3. Masz prawo nie brać odpowiedzialności za problemy innych.

Błędne założenia tradycyjne:

1. *Powinieneś być wrażliwy na potrzeby i życzenia innych, nawet jeśli oni sami nie wiedzą, czego chcą.*
2. Popełnianie błędów to wstyd.
3. Powinieneś respektować poglądy starszych osób/ swoich przełożonych. Słuchaj i ucz się.
4. Nie bądź nietowarzyski.
5.

Twoje prawa:

1. *Masz prawo nie domyślać się potrzeb i życzeń innych osób.*
2. Masz prawo do popełniania błędów.
3. Masz prawo wyrażać swoje opinie i przekonania.
4. Masz prawo do samotności, mimo że inni chcą twojego towarzystwa.
5.

TYPY ZACHOWAŃ

Ja jestem OK

Ja nie jestem OK

Ty jesteś OK

ASERTYWNOŚĆ

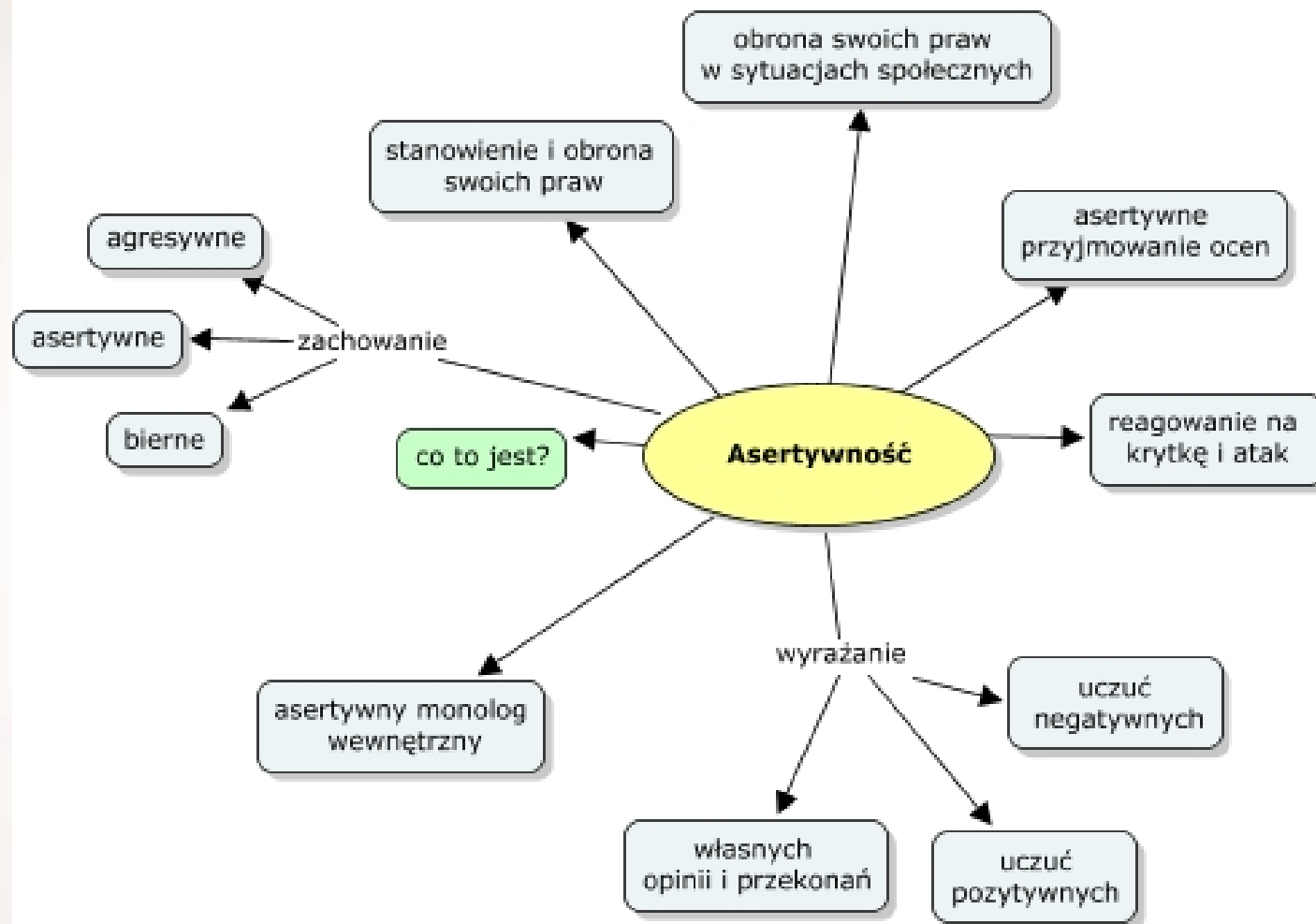
ULEGŁOŚĆ

REAKCJA

Ty nie jesteś OK

AGRESJA

Postawa bierno-
agresywna
MANIPULACJA



**MAM POCZUCIE
WŁASNEJ WARTOŚCI**

MÓWIĘ TAK I NIE

**WIEM JAKI MAM CEL W
ŻYCIU**

**GDY JESTEM ATAKOWANY
BRONIĘ SIĘ**

**MÓWIĘ TO, CO NAPRAWDĘ
MYŚLĘ**

**NIE PRZEPRASZAM JEŚLI
NIE ZAWINIŁEM**

**MÓWIĘ JA
NIE TY**

**JESTEM PEWNY SIEBIE ALE
DBAM TEŻ O INNYCH**

NIE BOJĘ SIĘ KRYTYKI

**UMIEM DOMAGAĆ SIĘ
SWOICH PRAW**

**PYTAM OTWARCIE GDY CZEGOŚ NIE
ROZUMIEM**

Monolog wewnętrzny

Monolog wewnętrzny blokuje zachowanie asertywne poprzez:

- Przywoływanie negatywnych zdań na temat własnej osoby;
- Przywoływanie ograniczających asertywność norm zachowania (muszę, powinienem);
- Stawianie wygórowanych warunków, pod którymi dana osoba gotowa jest do asertywnego zachowania;
- Katastrofizowanie (nie powiedzie mi się, wszyscy będą się ze mnie śmiali).



Ćwiczenie

Masz 5 minut na zrobienie listy swoich atutów.

Pytania do poważnego przemyślenia:



1. Zastanów się co by się zmieniło w Twoim życiu, gdybyś nauczył się mówić i myśleć o sobie dobrze od rana do wieczora?
2. Co by się stało najlepszego dla Ciebie?
3. Jak ewentualnie zareagowałoby Twoje otoczenie? Jakie to mogłoby wywołać konsekwencje?
4. Czego się obawiasz najbardziej?
5. Ile Cię kosztuje utrzymanie takiego stanu rzeczy jaki jest obecnie?

Podajcie do każdego zdania antyasertywnego – jak najwięcej zdań asertywnych:

Wiele spraw w życiu mi nie wyszło

Strasznie się złościę

Nic nie potrafię zrobić dobrze

Mam za dużo wad

Nie jestem wygadany

Skompromitowałbym się, gdybym ujawnił swoje zdanie na ten temat

Powiedziałem byle szybciej i uciekłem – jestem tchórzem i nerwusem

Nikt mnie nie zauważa

mis_1



Test (opcjonalnie)



Kwestionariusz autopercepcji
Opracowanie: Anni Towne



Co jest/może być powodem, dla którego nie zachowujemy się asertywnie choć tego chcemy?

- Obawa przed wyrażaniem własnych opinii,
- niskie poczucie własnej wartości,
- lęk przed krytyką,
- strach przed odpowiedzialnością,
- brak umiejętności asertywnych zachowań,
- inne...



Lista sytuacji:

Instrukcja:

Na podstawie swoich doświadczeń każdy indywidualnie zapisuje 4 przykłady sytuacji w jakich nie był asertywny.

1. Odmowa
2. Konfrontacja przekonań
3. Reagowanie na krytykę
4. Wyrażanie próśb i oczekiwań



Asertywność to wybór!!!

<p>Krótkie opisanie sytuacji</p>	<p>co zyskałem dzięki temu, że nie byłem asertywny?</p>
<p>co straciłem dzięki temu, że nie byłem asertywny?</p>	<p>Co by się stało, gdybym w poszczególnych sytuacjach był asertywny?</p>

**„Kiedy nie jesteśmy w stanie zmienić sytuacji, stajemy przed
możliwością zmiany swojej reakcji”**

V. Frankl



TRUDNOŚCI - czyli dokładny opis sytuacji, która Cię sfrustrowała

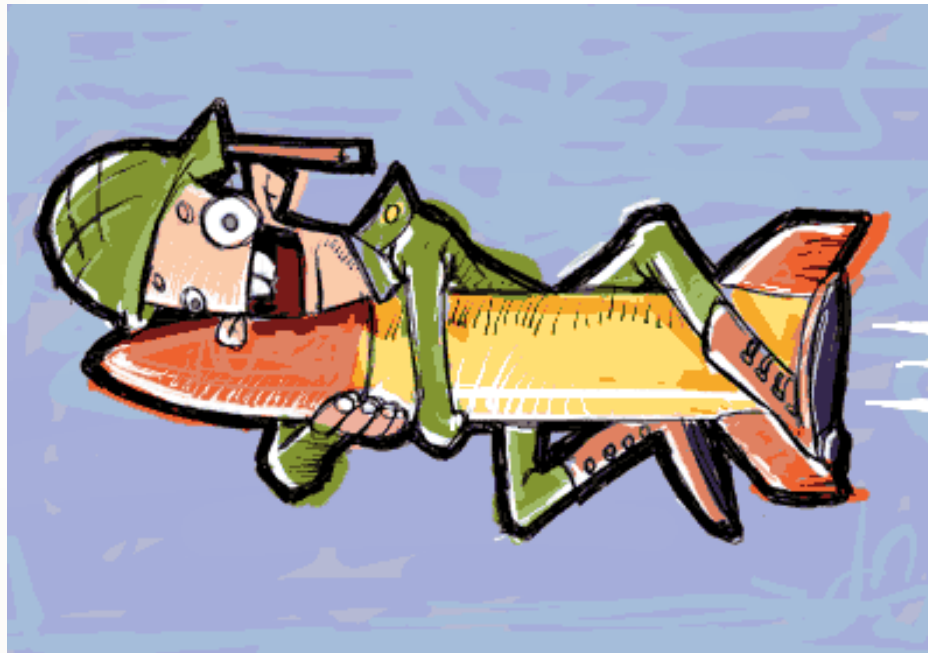
PRZEKONANIA którego automatycznie nabierasz, gdy pojawia się trudność

SKUTKI które zwykle pociągają za sobą to przekonanie, czyli przeżywane emocje i Twoje zachowanie w reakcji na dane myśli.

KWESTIONOWANIE tych przekonań-dowody na to, że będzie inaczej

AKTYWIZACJA która jest wynikiem zanegowania destrukcyjnych przekonań

Siła słowa...



Praca w parach

„Parzydełka i wabiki”

Usprawnianie komunikacji poprzez unikanie podstawowych błędów:

- Kwantyfikatorów ogólnych (**wszyscy, każdy, nigdy, zawsze...**) takie zdania z zasady są fałszywe, ponieważ w relacjach interpersonalnych nie ma praw bezwyjątkowych;
- Imperatywów – **należy, musisz, powinno się...** – często kojarzone są z postawą moralizatorską i dodatkowo łatwo uruchamiają reaktancję;
- Zdrobnień – są nieprofesjonalne (infantylnie), mogą być odbierane jako lekceważące.

Słowa, słowa, słowa



Jestem ślepy.
Proszę o
pomoc.

Dziś jest piękny
dzień. A ja nie
mogę go
zobaczyć.

„Pułapki językowe”, czyli jak nie prowokować słowem trudnych sytuacji i narażać się na niepotrzebną/ niechcianą reakcję.



**UWAŻAJ NA MYŚLI
SŁOWAMI**



STAJĄ SIĘ

**UWAŻAJ NA SŁOWA
CZYNAMI**



STAJĄ SIĘ

UWAŻAJ NA CZYNY



**TWORZĄ TWOJE
NAWYKI**

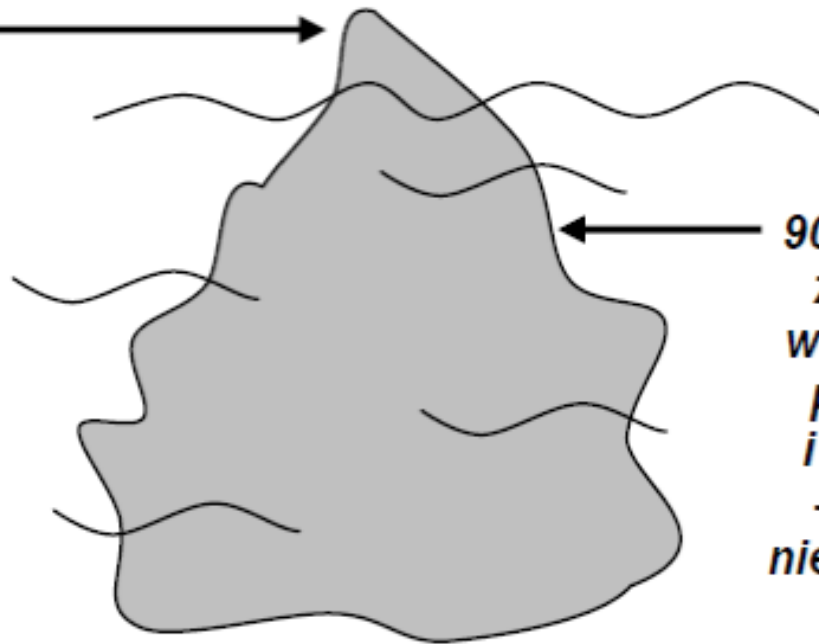
UWAŻAJ NA NAWYKI



TWORZĄ TWÓJ LOS

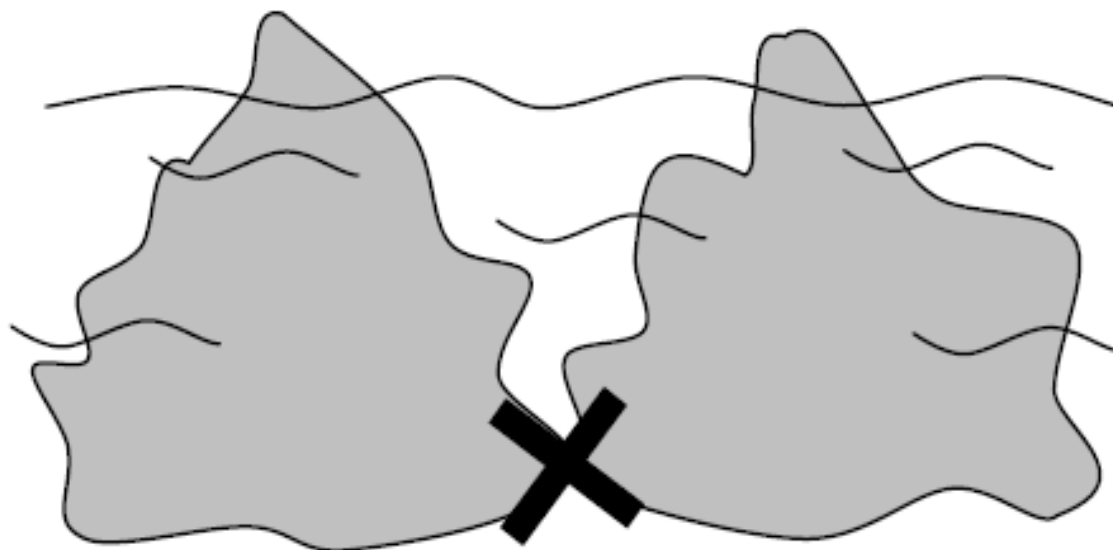


**10% góry lodowej
jest widoczne nad
poziomem wody.
Oznacza to
świadomość – to,
co rozumiemy,
słyszemy, widzimy.**



**90% góry lodowej
znajduje się pod
wodą. Oznacza to
podświadomość
i nieświadomość
– to, co czujemy
nie uświadamiając
tego sobie.**

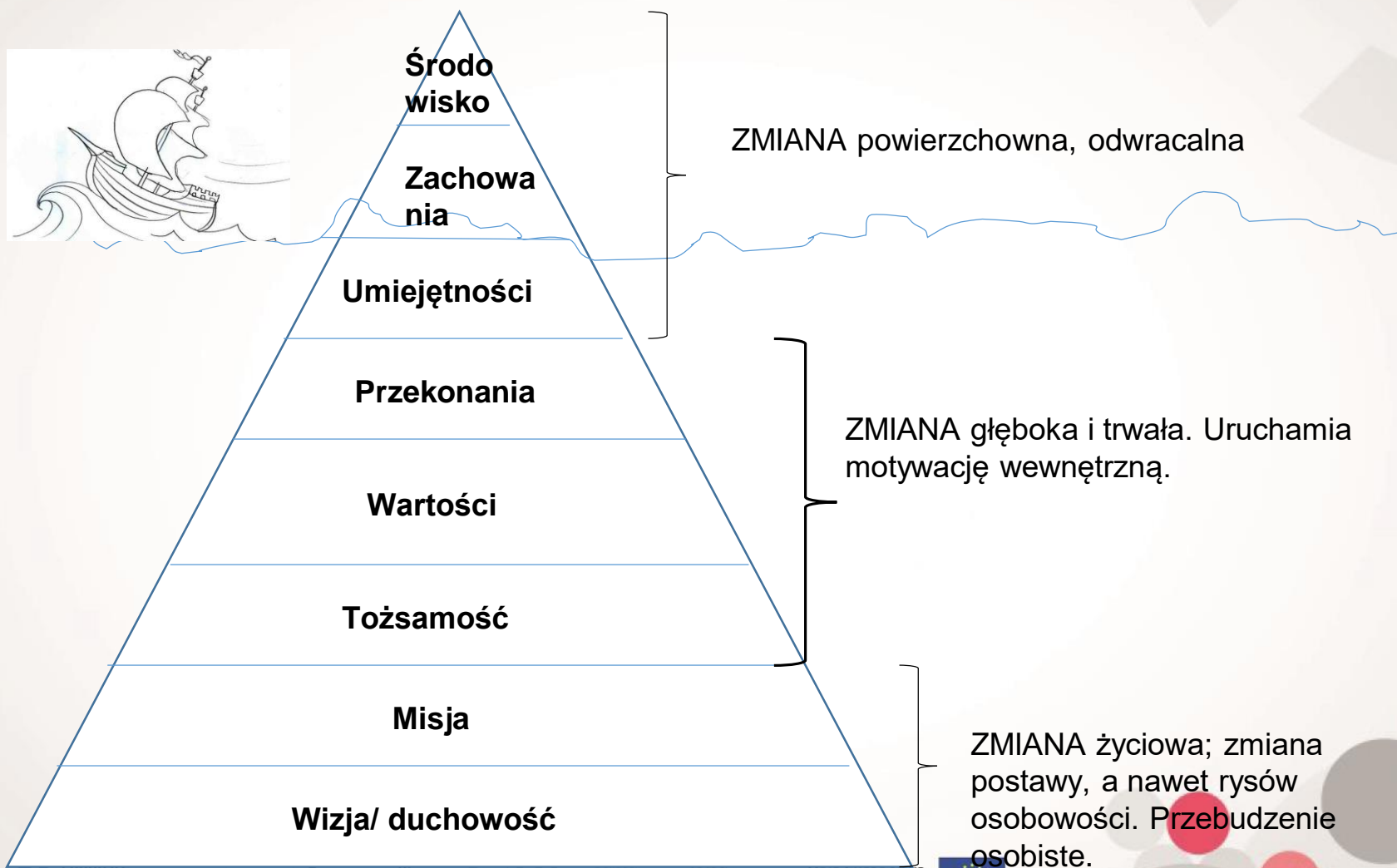
Jak myślisz, gdzie spotkają się w pierwszej kolejności dwie góry lodowe, kiedy się spotkają?



GÓRA LODOWA - POZIOMY NEUROLOGICZNE DILTS'A



POZIOMY NEUROLOGICZNE DILTS'A I MOTYWACJA DO ZMIANY



Inteligencja emocjonalna - profilaktyka na trudne sytuacje komunikacyjne

Inteligencja emocjonalna - to kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób.



KOMPETENCJE PSYCHOLOGICZNE (relacje ze samym sobą)

- Samoświadomość
- Samoocena
- Samokontrola



Potrafię rozpoznać własne emocje, panować nad emocjami radzić sobie ze stresem, rozładowywać napięcie

KOMPETENCJE SPOŁECZNE (relacje z innymi)

- Empatia
- Asertywność
- Perswazja
- Przywództwo
- Współpraca



Potrafię zrozumieć sytuacje Ubezpieczonego i towarzyszące mu emocje, potrafię przekonywać, dbać o własne interesy, dostosowywać styl komunikacji do współ rozmówcy

KOMPETENCJE PRAKSOLOGICZMNE (stosunek do zadań i wyzwań)

- Motywacja
- Zdolności adaptacyjne
- Sumienność

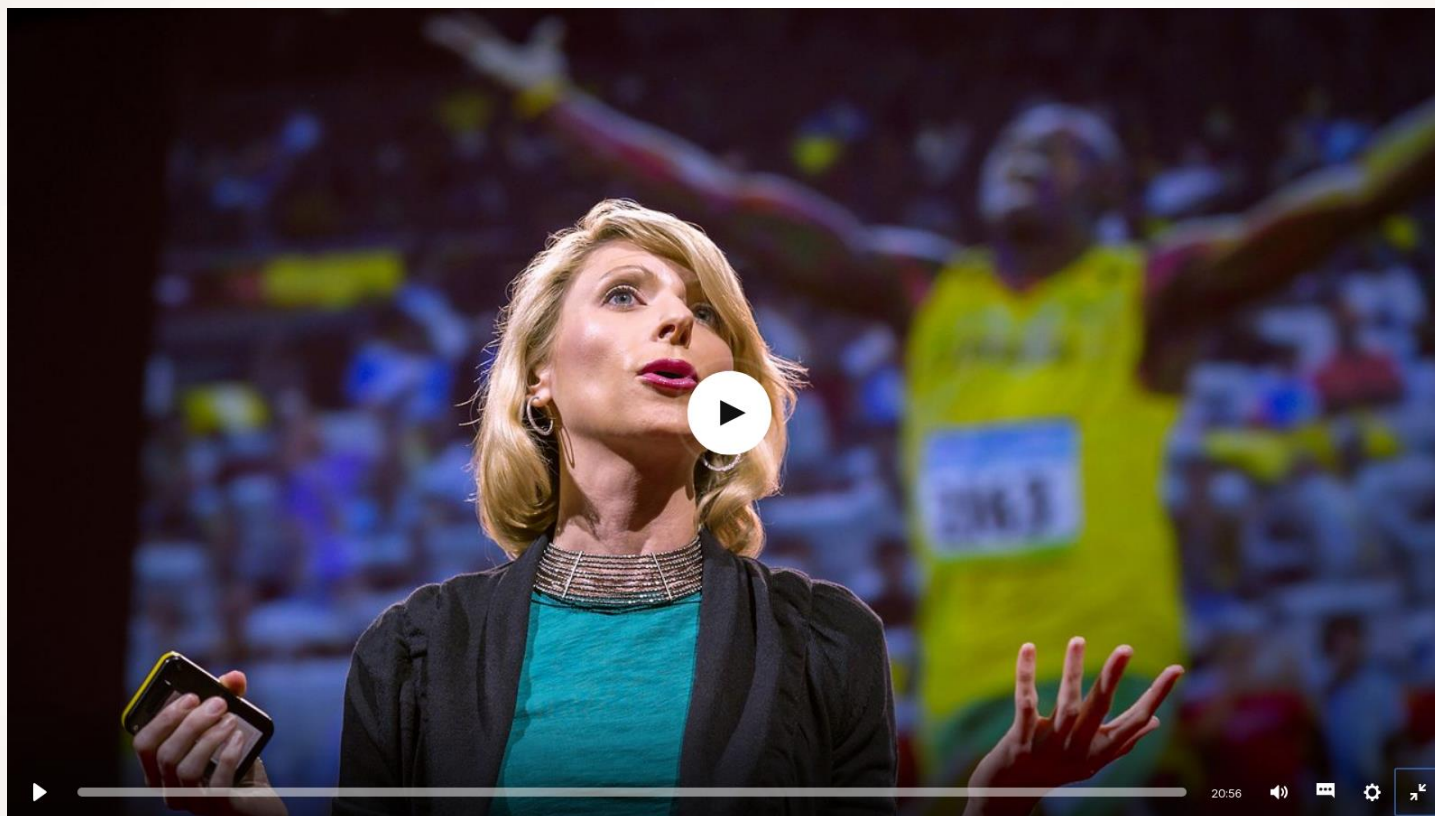


Potrafię czerpać radość z pracy i życia, przystosowywać się do zmieniających się warunków

Moja inteligencja emocjonalna- autodiagnoza

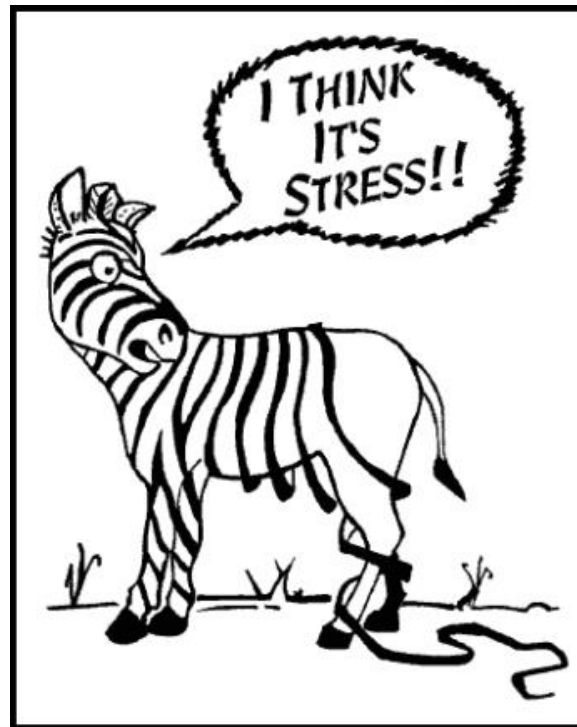


Jak język ciała kształtuje naszą osobowość?



BUDOWANIE DOŚWIADCZENIA

**Praca z ciałem, energią i pewnością siebie.
Odczytywanie sygnałów pozawerbalnych
Jak żyć? ... ze stresem**



W jaki sposób łagodzicie swój stres?



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



PRZYKŁADOWE TECHNIKI RELAKSACJI:

Ćwiczenia - rozluźnienie mięśni, uspokojenie oddechu i odprężeniu umysłu.

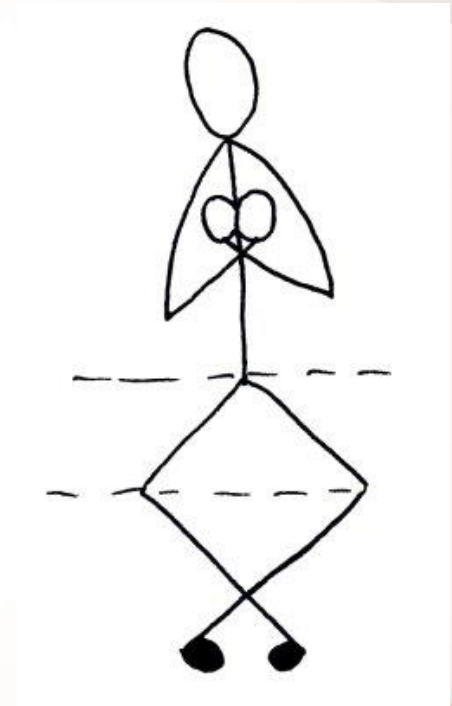
- 3 minutowy relaks w pracy
- „zrywanie jabłek”
- „mokry pies”

Wizualizacja kolorów

Kolaż

Aromaterapia

i inne...

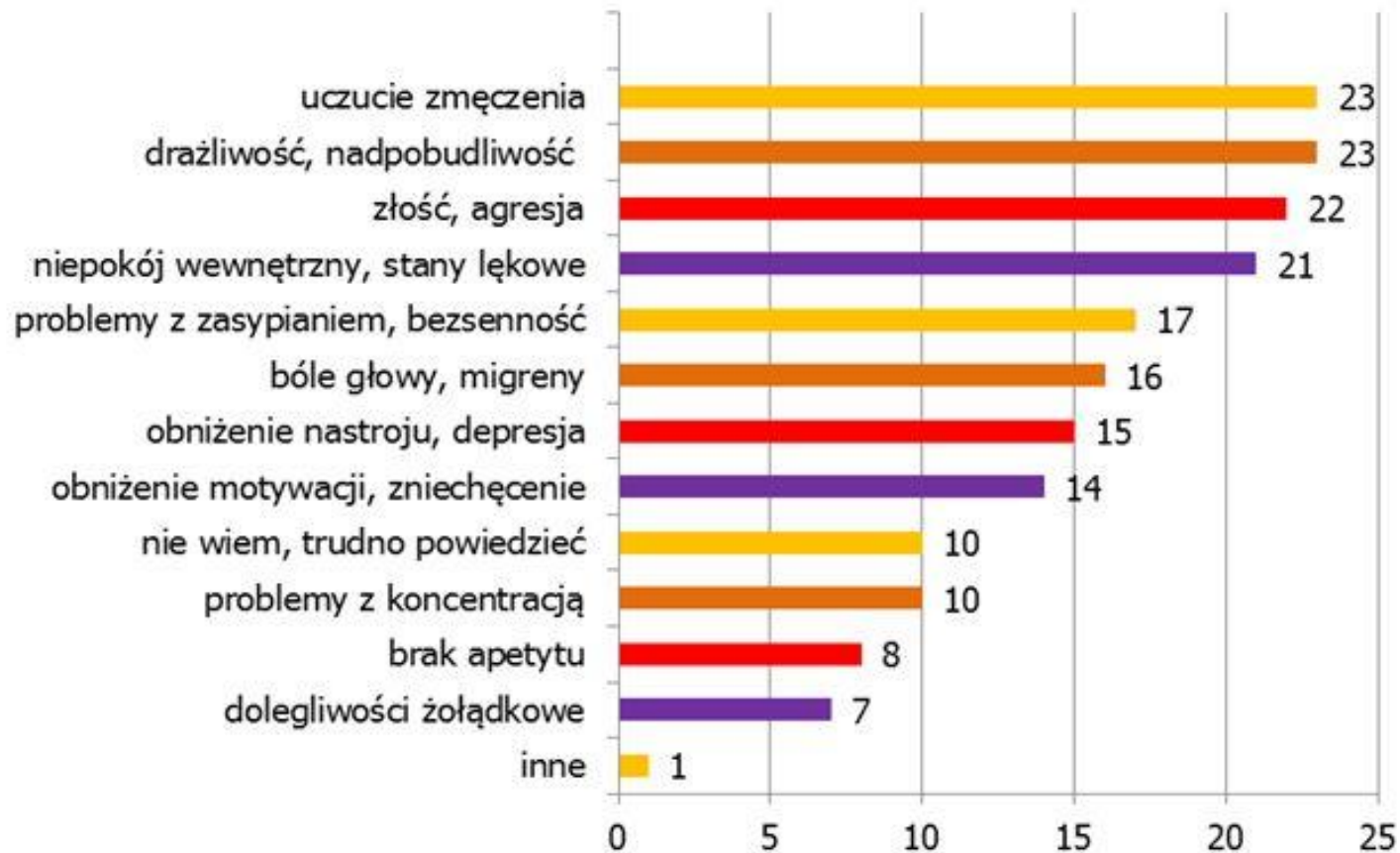


Relaksacja progresywna Jacobsona



„Zaniepokojony umysł nie może istnieć w zrelaksowanym ciele”
Edmund Jacobson

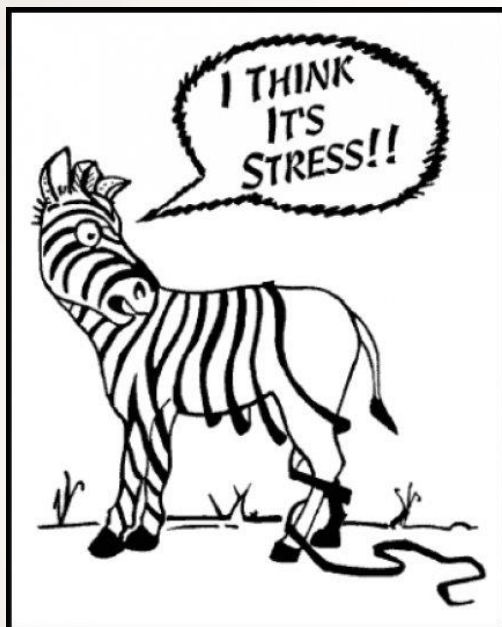
Objawy stresu



Dane w %

Podstawa: osoby, które odczuwają stres/zdenerwowanie, n=613





SYTUACJA



MYŚLI
(interpretacja zdarzenia)



EMOCJE



ZACHOWANIE

**REAKCJE
FIZJOLOGICZNE**



Skoncentrowane na problemie to:

samodzielna lub przeprowadzona z pomocą osób życzliwych:

- analiza sytuacji,
- rozpoznanie przyczyny problemu,
- szukanie sposobów rozwiązania problemu.

Skoncentrowane na emocjach to nie rozwiązanie samego problemu, lecz dostarczenie sobie ulgi emocjonalnej, rozładowanie napięcia towarzyszącego stresowi np. poprzez:

- płacz (to ujście dla poczucia żalu, bezradności),
- krzyk, uderzenie pięścią w stół (to wyrzucenie z siebie złości),
- wyładowanie nagromadzonej energii (np. poprzez szybki spacer),
- stłumienie przykrych uczuć lekami uspokajającymi czy alkoholem.

Działania skoncentrowane na emocjach często rzeczywiście wyciszają, pozwalają ochłonąć, nabrać dystansu do sprawy.

Spełniają one swoją rolę, zwłaszcza, jeśli są tylko wstępem do innych, bardziej racjonalnych działań.

Skoncentrowane na unikaniu to podejmowanie działań zastępczych, odwracających uwagę od źródła stresu, jak np.:

- pogrążenie się w pasjonującej lekturze,
- uczestnictwo w imprezach towarzyskich,
- intensywne zajęcia domowe, np. sprzątanie w szafie.

Stosując strategię unikowi ogranicza się negatywne odczucia, ale też nie rozwiązuje się problemu.



WPŁYW STRESU NA ORGANIZM

SKÓRA

trądzik

UKŁAD ODPORNOŚCIOWY

obniżona zdolność do zwalczania infekcji i regeneracji

TRZUSTKA

zwiększone ryzyko cukrzycy

ŻOŁĄDEK, JELITA

mdłości, refluks, bolesne skurcze żołądka, wymioty, zaburzona praca jelit, utrudnione trawienie, biegunki, zaparcia, zaburzenie apetytu

UKŁAD ROZRODCZY

zmniejszony popęd seksualny, zaburzone a nawet wstrzymane miesiączkowanie, bolesne miesiączki, obniżona płodność, większa skłonność do infekcji intymnych, podczas ciąży zwiększone ryzyko wystąpienia alergii i astmy u dziecka, u mężczyzn obniżona produkcja spermy

GŁOWA

depresja, smutek, drażliwość, napady złości, bóle głowy, migreny, problemy z koncentracją, bezsenność, zaburzenia lękowe, ataki paniki, zaburzenia apetytu

UKŁAD ODDECHOWY

zaburzenia oddechu, hiperwentylacja

SERCE, UKŁAD KRWIONOŚNY

zwiększone ciśnienie tętnicze, przyspieszona akcja serca, podwyższony poziom cholesterolu, zwiększone ryzyko zawału serca

UKŁAD MIĘŚNIOWO-KOSTNY

zmniejszenie gęstości kości, zwiększone napięcie mięśni, bóle mięśni, bóle stawów



NERONIQUE

Skóra

trądzik, łojotok, szybkie starzenie się skóry

Układ odpornościowy

zmniejszona zdolność obronna organizmu, wydłużony czas leczenia

Żołądek

nudności, bóle, zmiany apetytu, choroba wrzodowa

Trzustka

zwiększone ryzyko cukrzycy

Jelita

zaparcia, biegunki, zespół jelita drażliwego, zmniejszenie wchłaniania składników odżywczych

Układ rozrodczy

zmniejszony popęd seksualny, zaburzenia cyklu miesięczkowego, zmniejszona produkcja nasienia

Głowa

bóle głowy, problemy ze snem, zmniejszona koncentracja, zmiany nastroju

Serce

zwiększone ciśnienie krwi, szybki puls, zwiększone ryzyko zawału

Kręgosłup

przeciążenie, napięcie, bóle pleców

Kości

zwiększenie ryzyka osteoporozy lub jej nasilenie

Mięśnie

napięcie, skurcze i bóle mięśni

Studium przypadku: „Dzień z życia Anny”



Co to jest wypalenie zawodowe

Maslach i Pines (1993)

Psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych

Hobfoll (1993)

Wypalenie pojawia się gdy następuje utrata zasobów i jednocześnie nie może nastąpić ich uzupełnienie w postaci odbudowy zdolności poznawczych, emocjonalnych i fizycznych

Freudenberger i Richelson (1980)

Wypalenie jest stanem zmęczenia czy frustracji wynikającym z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody

Co to jest wypalenie zawodowe

Edelwich i Brodsky (1998)

Wypalenie jest czterostopniowym, postępującym rozczarowaniem

- **ENTUZJAZM** – idealizm, nadzieja i nierzeczywiste oczekiwania. Ciężka praca, która jest celem życia
- **STAGNACJA** – redukcja oczekiwań, mniejsze zaangażowanie w pracę, nacisk na własne potrzeby
- **FRUSTRACJA** – bezradność z powodu braku realizacji oczekiwań oraz czynniki zewnętrzne jak niska płaca, brak wsparcia instytucjonalnego, złe relacje w pracy
- **APATIA** – unikanie pracy, wręcz wycofywanie się z niej. Unikanie kontaktów w pracy. Cynizm, emocjonalne odosobnienie

Kiedy może pojawić się syndrom wypalenia?

- mistycyzm zawodowy czyli nierealistyczne oczekiwania wobec pracy
- długotrwały stres niemodyfikowany własną strategią zaradczą

Czy każdy narażony jest na wypalenie zawodowe?

Pines (1982)

„Żeby się wypalić trzeba najpierw płonąć”

- Wypalają się tylko osoby pierwotnie silnie zmotywowane.
- Osoby bez tak silnej motywacji mogą doświadczać stresu, alienacji, depresji, kryzysu egzystencjalnego czy też zmęczenia ale nie wypalają się.

Wypalenie a stres

Człowiek doświadcza stresu gdy próbuje sprostać wymaganiom stawianym przez otoczenie (lub swoim własnym), które najczęściej zbliżają się do granic możliwości jednostki albo wręcz je przekraczają (M. Hewstone, 1996).

Stresu może doświadczyć każdy, natomiast **wypalenia doświadczają** tylko ludzie rozpoczynający pracę z entuzjazmem, silną motywacją, ambitnymi celami i oczekiwaniem, że praca da im poczucie znaczenia.



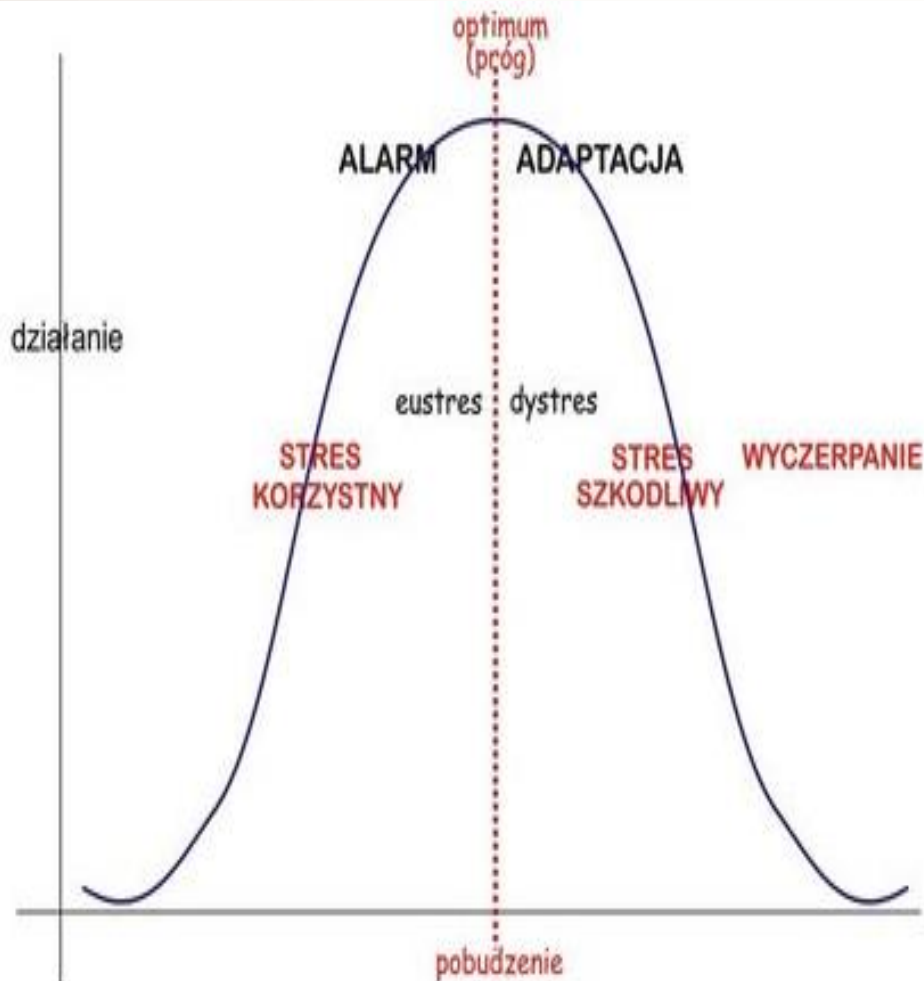
Wypalenie a stres

Stres może pojawiać się bardzo często i z bardzo różnych powodów: nadmiar obowiązków, trudne relacje interpersonalne, brak pracy, choroba, rozwód, klęski żywiołowe i nie musi on oznaczać wypalenia.

Stres może pojawić się nagle, podczas gdy wypalenie jest zjawiskiem rozwijającym się powoli.



Wypalenie a stres



Dobry stres rodzi w nas na krótką chwilę dreszcz radości i podniecenie

Zły stres pozostawia w nas długotrwałe poczucie wyczerpania fizycznego i psychicznego oraz udręki

Podsumowanie zajęć:

- Określenie wniosków i zaplanowanie działań wdrożeniowych w zakresie planowanej zmiany rozwojowej
- Plan rozwoju indywidualnego i zawodowego w obszarze doskonalenia kompetencji efektywnej komunikacji.



Koniec, czy
początek...?

Dziękuję za wspólną pracę
Zofia Domaradzka-Grochowalska