



## NEGatywne nastawienie mózgu

NR 1

Czym jest „negatywne nastawienie mózgu”?  
Wyjaśnij, jaki mechanizm to warunkuje i czemu ma służyć.



Opisz trzy różne sytuacje z pracy menedżera wynikające z „negatywnego nastawienia mózgu”



## BÓL SPOŁECZNY

NR 2

Czym jest „ból społeczny” - co go wywołuje u pracowników i jakie są jego konsekwencje?



Jak menedżer może wykorzystać tę wiedzę w swojej pracy? Wymień trzy obszary oddziaływań menedżera i konkretne działania wykorzystujące wiedzę na temat „ból społecznego”.





## NEGATYWNE DOŚWIADCZENIA

NR 3

Parę miesięcy temu na rynku pojawił się konkurent, który może zagrozić waszej pozycji. W ostatnim kwartale wyniki twojego zespołu były nieco gorsze niż zwykle, więc martwisz się, że może to być początek trendu spadkowego. Jesteś przekonany, że kierownictwo ciebie będzie winić za ewentualne problemy. Tak się stało w twojej poprzedniej firmie. Co prawda nikt ci jeszcze nic nie wypomina, ale na ostatnim spotkaniu twój szef jakoś tak bacznie ci się przyglądał.

Swoją drogą, masz poczucie, że twoi ludzie ostatnio mniej się przykładają się do pracy. Dzisiaj dzwoniłeś do dwóch osób i nie odebrały od ciebie telefonu. Poprzednim razem, gdy coś takiego miało miejsce, pracownik bez ostrzeżenia złożył wypowiedzenie i miałeś duży kłopot ze znalezieniem zastępstwa. W obecnej sytuacji to byłaby katastrofa. W ogóle wszystko ostatnio układła się nie po twojej myśli. W domu zrobiło się bardziej nerwowo, masz coraz mniej czasu dla siebie, korki doprowadzają cię do szalu i jeszcze ten pies sąsiadów szczeka jak oszalały. Jak tu się skoncentrować na pracy!

Bazując na wiedzy dotyczącej funkcjonowania mózgu w warunkach stresu wyjaśnij podłożę reakcji menedżera.



Jaki wpływ może mieć ta sytuacja na funkcjonowanie menedżera w najbliższej przyszłości? Odnieś się do wiedzy na temat podatności na stres.



## POGORSZENIE ATMOSFERY W ZESPOLE

NR 4

Od dwóch tygodni borykasz się z poważnym problemem rodzinnym. Mało śpisz, jesteś stale poddenerwowany i byle drobnostka wyprowadza cię z równowagi. W pracy starasz się zachowywać normalnie, bo nie chcesz obciążać innych swoimi zmartwieniami. Tym bardziej, że zauważłeś spadek atmosfery w Twoim zespole. Nie wiesz z czego to wynika. Prognozy biznesowe są dobre, ludzie realizują swoje cele, więc powinni być zadowoleni. A tymczasem tak nie jest. Ich nastroj wyraźnie się obniżył, jest więcej drobnych sprzeczek, mają mniej energii niż zazwyczaj. O co chodzi? Masz wystarczająco dużo problemów osobistych, by jeszcze tym się zamartwiać.

Z czego może wynikać spadek atmosfery w zespole w opisanej powyżej sytuacji? Odnieś się do zachowań menedżera.



Wyjaśnij mechanizm mózgowy odpowiedzialny za wzbudzenie negatywnych emocji w zespole w opisanej sytuacji.





## PRZYWÓDZTWO EMOCJONALNE

NR 5

Dlaczego lider powinien rozwijać swoją inteligencję emocjonalną?



Co jest pierwszym, a co drugim krokiem do rozwoju własnej inteligencji emocjonalnej?



## KORTYZOL

NR 6

W jakich sytuacjach społecznych w pracy nasz mózg uwalnia kortyzol?  
Podaj minimum trzy przykłady.



Jaki to ma wpływ na funkcjonowanie menedżera i jego zespołu?  
Podaj minimum trzy przykłady.





## OKSYTOCyna

NR 7

Czym jest oksytocyna i jak wpływa na relacje przełożonego z podwładnymi?  
Podaj minimum dwa przykłady.



W jaki sposób jako lider możesz zwiększyć jej wydzielanie przez mózg  
u osób z twojego otoczenia? Podaj minimum dwa przykłady.



## SEROTONINA

NR 8

Czym jest serotoninina i jak wpływa na zachowanie menedżera?  
Podaj minimum dwa przykłady.



W jaki sposób możesz zwiększyć jej poziom w twoim mózgu?  
Podaj minimum cztery przykłady.





## ENDORFINY

NR 9

Czym są endorfiny i jak wpływają na nasze zachowanie?  
Podaj dwa przykłady.



W jaki sposób możesz zwiększyć ich poziom w twoim mózgu w sytuacjach zawodowych? Podaj minimum trzy przykłady.



## DOPAMINA

NR 10

W jakich sytuacjach zawodowych nasz mózg uwalnia dopaminę?  
Podaj minimum dwa przykłady.



Jaki to ma wpływ na funkcjonowanie menedżera i jego zespołu?  
Podaj minimum dwa przykłady.





## OBAWA PRZED UTRATĄ KLIENTÓW

NR 11

Obserwujesz w swoim zespole takie zjawisko:

Twoi handlowcy dużo więcej czasu i energii poświęcają na utrzymanie dotychczasowych klientów niż na pozyskanie nowych. Czasami walczą nawet o tych klientów, którzy mają marginalne znaczenie dla biznesu. A i tak obawiają się ich utracić.

Zastanawiasz się, z czego to wynika, bo widzisz że czasami naprawdę duże szanse nie są przez nich wykorzystywane.

Wyjaśnij zachowanie pracowników odwołując się do wiedzy na temat funkcjonowania mózgu. Skąd wziął się ten mechanizm?



Podaj przykład innego zachowania, które jest konsekwencją działania tego mechanizmu.



## PROGRES – JAK NA NAS DZIAŁA?

NR 12

Jak zgodnie z neuronauką działa na ludzi progres?  
Jaki neuroprzekaźnik za to odpowiada?



Co możesz zrobić jako menedżer, aby ludzie mieli poczucie progresu?  
Podaj minimum dwa przykłady.





## POZYTYWNE I NEGATYWNE DOŚWIADCZENIA NR 13

Jaka jest różnica w reakcjach mózgu na pozytywne versus negatywne doświadczenia?



Jak możesz zwiększyć pulę pozytywnych doświadczeń pracownika?  
Podaj minimum cztery przykłady.



## SCARF® – WYJAŚNIENIE AKRONIMU NR 14

Wyjaśnij akronim – Jakie potrzeby społeczne uwzględnia model SCARF®?



Jak model SCARF® można wykorzystać w środowisku zawodowym?





## SCARF® - UWAGI DO PRACOWNIKA

NR 15

Zauważasz, że nowy pracownik w twoim zespole nieprawidłowo używa jednej z aplikacji. Zwracasz mu uwagę na to uwagę i wracasz do pracy. W dalszej części dnia zauważasz, że pracownik nadal popełnia te same błędy. Postanawiasz więc usiąść przy nim i kierować jego pracą, dopóki nie wykona jej dobrze. Mówisz, co robi źle i instruujesz, na co powinien zwrócić uwagę. Starasz się być konkretny, bo zależy ci, żeby pracownik jak najszybciej zaczął działać tak, jak tego oczekujesz. Czasami jesteś trochę ziryutowany, że proste sprawy musisz mu tłumaczyć kilka razy.

W ciągu kolejnych kilku dni zauważasz, że pracownik w kontakcie z tobą zachowuje rezerwę i komunikuje się bardzo formalnie, a wręcz cię unika. Jesteś zdziwiony – chcesz tylko pomóc pracownikowi i nie możesz zrozumieć, dlaczego tak źle reaguje na twoje wsparcie.

Z czego może wynikać zachowanie pracownika?  
Wyjaśnij sytuację odnosząc się do modelu SCARF®.



Co można w tej sytuacji zrobić inaczej, aby uniknąć takiej reakcji pracownika?



## SCARF® - WEWNĘTRZNA REKRUTACJA

NR 16

Jesteś menedżerem z wieloletnim doświadczeniem. Od kilkunastu lat pracujesz w obecnej firmie i prawdę powiedziawszy, nie chciałbyś tego zmieniać. Ostatnio jednak dobiegły cię niepokojące plotki, że Zarząd chce zmienić strukturę twojego działu, a dodatkowo postawić na młodych. Może się to wiązać ze zwolnieniami i przetasowaniami stanowiskowymi. W twoim zespole jest jedna osoba z aspiracjami menedżerskimi, objęta programem rozwoju talentów. Osiąga dobre wyniki, jest lubiana, choć twoim zdaniem, jeszcze wiele powinna się nauczyć, żeby efektywnie zarządzać zespołem. Kilka dni temu dział HR przesłał informację o procesie wewnętrznej rekrutacji na stanowiska menedżerskie. Oczywiście „twój champion” się zgłosił. Z jakiegoś powodu cię to zdenerwowało...

Z jakiego powodu odbierasz tę sytuację, jako zagrożenie?  
Który element modelu SCARF® odnosi się do tego zjawiska?



Jak ta sytuacja może wpływać na twoje funkcjonowanie (wg modelu SCARF®)?





## SCARF® - NOWY MENEDŻER

NR 17

Objąłeś stanowisko szefa zespołu w nowej firmie. Poprzedni szef został zwolniony trzy miesiące temu i przez ten czas ludzie pracowali po swojemu. Chciałbyś to zmienić, tym bardziej że ich wyniki pozostawiają wiele do życzenia, a ty masz duże ambicje. W związku z tym, planujesz poustawić wszystko od nowa. Najpierw musisz ich oduczyć złych nawyków i pokazać, jak należy wykonywać określone zadania. Chcesz mieć pod kontrolą każdy proces i wpływać na niego od początku do końca. Bierzesz pod uwagę, że musi minąć trochę czasu zanim ludzie przyzwyczają się do nowego sposobu pracy i zapewne nie będą zadowoleni, że ich kontrolujesz, ale jak zobaczą wyniki to z pewnością zmienią zdanie.

Na jaką potrzebę pracowników może negatywnie wpływać twoje zachowanie? Odnieś się do modelu SCARF®.



Jakie mogą być tego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników zgodnie ze SCARF®?



## SCARF® - ZMIANY W ZESPOLE

NR 18

W zeszłym miesiącu, w Twoim zespole zaszły zmiany. Połowę pracowników zastąpiły nowe osoby, które wcześniej podlegały innemu menedżerowi. Ze „starą ekipą” pracujesz już kilka lat. Świeśnie się znacie i rozumiecie. Wiesz, że akceptują twój styl zarządzania oraz podejście do pracy. Zdarza się, że spotykacie się w czasie wolnym, przy okazji różnych uroczystości, czy choćby po prostu dla wspólnej rozrywki. Masz do nich zaufanie i czujesz, że oni ufają tobie.

Zastanawiasz się, jak to będzie teraz wyglądać? Osoby dla ciebie nowe są zamknięte w sobie i raczej formalne w zachowaniu. Wygląda na to, że nie do końca akceptują zmianę. Może to wpływ sposobu zarządzania poprzedniego menedżera? Trudno ci znaleźć z nimi wspólny język, więc silą rzeczy więcej czasu spędzasz ze „swoimi”. Rozumiecie się bez słów, macie podobne poczucie humoru, więc często przy kawie rozmawiacie o wspólnych doświadczeniach. Trochę cię niepokoi powściągliwość pozostałej części zespołu, ale masz nadzieję, że z czasem przekonają się do ciebie i atmosfera w zespole się poprawi.

Jaka potrzeba pracowników nie jest w takiej sytuacji zaspokojona?  
Odnieś się do modelu SCARF®.



Co mógłbyś zrobić, aby temu zapobiec?





## SCARF® - SPÓZNIONE RAPORTY

NR 19

Zespół, którym zarządzasz tworzą zarówno „gwiazdy” ciągnące wynik, jak i osoby słabsze, gorzej radzące sobie z realizacją celów biznesowych. Najlepsze wyniki osiąga Tomek. Jest osobą bardzo pewną siebie, świetnie buduje relacje z klientami i tak naprawdę, w wielu przypadkach, to dzięki niemu realizowaliście plan sprzedaży. Niestety, jak to zwykle bywa, nie ma głowy do raportów i obowiązków formalnych.

W konsekwencji jako jedyny w zespole, ciągle spóźnia się z przesłaniem zestawień i analiz. Zwróciliś mu kilka razy uwagę, ale usłyszałeś od niego „Albo będę się przykładał do sprzedaży, albo śleczę przy komputerze – wybieraj”. Dałeś więc sobie spokój i teraz tolerujesz jego kilkudniowe poślizgi. Ostatnio kolejne osoby zaczynają wspominać, że praca biurowa zabiera im zbyt wiele czasu i proszą o zmianę terminów. Sytuacja staje się trudna. Nie możesz zmienić ogólnych zasad. Dla Tomka robisz wyjątek, ale więcej ustępstw oznaczałoby problemy.

Jaka potrzeba pozostałycych członków zespołu nie jest w takiej sytuacji zaspokojona? Odnieś się do modelu SCARF®.



Jakie mogą być tego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników zgodnie ze SCARF®?



## SCARF® – STATUS JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA

NR 20

Na jakiej podstawie definiujemy swój Status zgodnie z modelem SCARF®?



W jaki sposób mógłbyś wyeliminować zagrożenia dla Statusu swoich pracowników? (wymień trzy przykłady pożądanych zachowań)





## SCARF® – PEWNOŚĆ JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?

NR 21

Co negatywnie wpływa na poczucie Pewności zgodnie z modelem SCARF®?



W jaki sposób mógłbyś wyeliminować zagrożenia dla Pewności swoich pracowników?



## SCARF® – PRACA NAD PREZENTACJĄ

NR 22

Jako doświadczony menedżer doskonale wiesz, od czego zależy sukces biznesowy. Patrząc na działania twoich podwładnych często masz poczucie, że jeszcze wiele muszą się nauczyć. Na przykład ostatnio, jeden z nich miał przygotować prezentację dotyczącą najskuteczniejszej argumentacji sprzedawczej. Mimo, że wybrałeś osobę z dużym doświadczeniem, to i tak miałeś obawy, że nie wykona tego zadania poprawnie. W związku z tym, dokładnie wytlumaczyłeś, co chciałbyś zobaczyć na slajdach, na czym pracownik powinien się skupić i czego unikać. Przekazałeś wytyczne dotyczące liczby slajdów, czcionki, grafiki, itp. Postanowiłeś także cyklicznie weryfikować postęp prac, bo uznałeś, że będzie to lepsze, niż poprawa całej prezentacji. I chyba był to dobry pomysł, bo już pierwszą partię slajdów pracownik zrobił „po swojemu”. Naniosłeś więc swoje poprawki, a dodatkowo przekazałeś pracownikowi, aby zachował zgodność tego co przygotowuje z twoimi instrukcjami.

Jak twoje zachowanie może wpływać na pracownika? Jaki element jego potrzeb opisanych przez model SCARF® może zostać zagrożony?



Co mógłbyś zrobić inaczej?





## SCARF® – PRZYNALEŻNOŚĆ JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?

NR 23

Z czego wynika poczucie przynależności do grupy wg modelu SCARF® i dlaczego zostaje łatwo zagrożone?



W jaki sposób mógłbyś wyeliminować zagrożenia dla przynależności swoich pracowników? (wymień min. 3 przykłady czego nie robić?)



## SCARF® – UCZCIWOŚĆ JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?

NR 24

Co negatywnie wpływa na poczucie Uczciwości zgodnie z modelem SCARF®?



W jaki sposób mógłbyś wyeliminować zagrożenia dla Uczciwości swoich pracowników?





## SCARF® - WZMACNIANIE STATUSU

NR 25

Dlaczego możemy mieć trudność w docenianiu pozytywnych aspektów działań innych? Odnieś się do działania mózgu.



W jaki sposób mógłbyś wzmacnić Status swoich pracowników? (wymień min. 4 przykłady różnych zachowań)



## SCARF® - WZMACNIANIE PEWNOŚCI

NR 26

Jaki wpływ ma poczucie Pewności na nasze myślenie (zgodnie z modelem SCARF®)?



W jaki sposób mógłbyś wzmacnić poczucie pewności u swoich pracowników? (wymień min. 3 przykłady konkretnych zachowań)





## SCARF® - WZMACNIANIE AUTONOMII

NR 27

Co decyduje o poczuciu Autonomii pracowników? Odnieś się do sposobu realizacji zadań zawodowych.



W jaki sposób mógłbyś wzmocnić autonomię swoich pracowników?  
(wymień min. 4 przykłady konkretnych zachowań).



## SCARF® - WZMACNIANIE PRZYNALEŻNOŚCI

NR 28

Z jakim hormonem związane jest poczucie Przynależności wg modelu SCARF®?



W jaki sposób mógłbyś wzmocnić poczucie Przynależności swoich pracowników? (wymień min. 3 przykłady konkretnych zachowań)





## SCARF® - PRZESTRZEGANIE REGUŁ

NR 29

Na jaki element SCARF® wpływa menedżer, który dba o to, aby w jego zespole były przestrzegane ustalone reguły?



Mając na uwadze model SCARF® – czy zasady wynagradzania i promocji pracowników powinny być w firmie powszechnie znane czy też nie? Uzasadnij swoją odpowiedź.



## SCARF® - NOWY PRACOWNIK

NR 30

Jesteś menedżerem z wieloletnim doświadczeniem. Od kilkunastu lat pracujesz w jednej firmie i do tej pory nie miałeś powodu, aby narzekać na relacje z zespołem. Jednak miesiąc temu, dołączyła do niego osoba z innego działu. W bardzo krótkim czasie zjednała sobie prawie wszystkich. Widzisz, jak ludzie się do niej garną, często pytają o radę, w czasie przerw chętnie rozmawiają i chyba zwierzą z problemów. Już kilka razy zdarzyło się, że słyszałeś ożywienie w kantynie, a gdy otwierałeś drzwi, nagle zapadała cisza i wszyscy wracali do swoich biurek.

Nie podoba ci się ta sytuacja... Co oni wszyscy w niej widzą? Ani jakaś specjalnie zdolna, ani dowcipna. Musisz baczniej przyjrzeć się jej pracy. Może przymila się innym, żeby zrekompensować jakieś zawodowe niedociągnięcia? A może obgaduje cię za plecami...

Mając na uwadze model SCARF®, jaki element twoich potrzeb został zagrożony?



Jakie nieodpowiednie zachowania mogą się, w związku z tym, u ciebie pojawić?





## KORA PRZEDCZOŁOWA

NR 31

Za co odpowiada kora przedczolowa mózgu?  
Wymień min. 3 różne czynności.



W jakiej sytuacji jej praca zostaje zaburzona? Jakie są tego konsekwencje?



## MULTITASKING

NR 32

Ile czynności w tym samym czasie może nadzorować kora przedczolowa mózgu?



W jakim przypadku wielozadaniowość może się sprawdzić?





## FILTRY PERCEPCYJNE

NR 33

Czym są filtry percepcyjne? Skąd się biorą?



Wymień minimum cztery efekty działania filtrów percepcyjnych. Podaj jeden konkretny przykład dla wybranego efektu.



## EMOCJE A DECYZJE

NR 34

Co odgrywa główną rolę w procesie podejmowania decyzji?  
Czym się, przede wszystkim, kierujemy?



Wymień minimum cztery efekty wpływu emocji na procesy decyzyjne. Podaj jeden konkretny przykład dla wybranego efektu.





## MODEL SEEDS® - ZAŁOŻENIA

NR 35

Jakie trzy zasady pracy mózgu opisują procesy przetwarzania informacji?



Jakie są trzy główne etapy w procesie zarządzania wpływem uprzedzeń na nasze funkcjonowanie zgodnie z modelem SEEDS®?



## MODEL SEEDS® - REKRUTACJA

NR 36

W Twoim zespole pojawił się wakat. Właśnie zakończyły się spotkania rekrutacyjne z pięcioma kandydatami zarekomendowanymi przez Dział HR. Dokonał on już pierwszej selekcji i pozostawił do Twojej decyzji wybór najlepszej osoby. To dla Ciebie duże ułatwienie, bo nie musiałeś już weryfikować większości informacji. Postawiłeś na swoją intuicję.

Najbardziej spodobał Ci się Tomek. Bardzo dobrze Wam się rozmawiano. Może dlatego, że jest w podobnym wieku, a może dlatego, że tak jak Ty, pochodzi z małej miejscowości na Podkarpaciu. Znaleźliście wiele wspólnych tematów. Wydaje Ci się, że najlepiej będzie pasował do reszty zespołu.

Jakie zniekształcenie poznawcze opisuje ta sytuacja?  
Odnieś się do modelu SEEDS®.



Podaj przykład innej sytuacji zawodowej, w której pojawił się tego typu błąd.





## MODEL SEEDS® - OFERTA MARKETINGOWA

NR 37

Zastanawiasz się nad wyborem oferty marketingowej. Bierzesz pod uwagę dwie propozycje. Obie zawierają podobny zakres usług jednak znacząco różnią się ceną. Poza tym jedna – ta droższa, została przygotowana przez dużą, znaną firmę, która jest obecna w mediach i może się pochwalić rekommendacjami od wielu klientów. Druga, 30% tańsza, to oferta mało znanej firmy. Polecił Ci ją znajomy, twierdząc, że można im zaufać. Jako że stać Cię, aby zapłacić więcej, wolisz nie ryzykować i wybierasz ofertę znanej firmy.

Jakie zniekształcenie poznawcze opisuje ta sytuacja?  
Odnieś się do modelu SEEDS®.



Podaj przykład innej sytuacji zawodowej, w której pojawił się tego typu błąd.



## MODEL SEEDS® - SPOTKANIE INTEGRACYJNE

NR 38

Stoisz przed wyborem miejsca na spotkanie integracyjne zespołu. Uwielbiasz naturę i swojskie klimaty, dlatego dobrym pomysłem wydaje Ci się wynajęcie siedziska, z dala od cywilizacji. W jednym z nich spędziłeś swego czasu weekend. To całkowita głusza. Nawet z internetem jest tam problem. To nawet lepiej, bo nic nie będzie Was rozpraszać. Masz już dosyć drogich, bezdusznych hoteli. Czas zastąpić luksus czymś naturalnym i bezpretensjonalnym.

Jesteś przekonany, że dla Twojego zespołu będzie to miła niespodzianka.

Jakie zniekształcenie poznawcze opisuje ta sytuacja? Odnieś się do modelu  
SEEDS®.



Podaj przykład innej sytuacji zawodowej, w której pojawił się tego typu błąd.





## MODEL SEEDS® - SYSTEM PREMIOWY

NR 39

W Twojej firmie ogłoszono zmiany w systemie premiowym. Premie kwartalne zastąpiono półrocznymi. Jednocześnie zmniejszono progi ich uzyskania, co w konsekwencji daje możliwość otrzymania większych wypłat. Niestety to rozwiązanie nie spotkało się z dobrym przyjęciem u pracowników.

Jak myślisz dlaczego?

Jakie zniekształcenie poznawcze opisuje ta sytuacja?  
Odnieś się do modelu SEEDS®.



Podaj przykład innej sytuacji zawodowej, w której pojawił się tego typu błąd.



## MODEL SEEDS® - SZANSA NA AWANS

NR 40

Wczoraj zadzwonił do Ciebie pracownik działu personalnego i poprosił o wytypowanie osoby, której firma mogłaby zaoferować atrakcyjne i lepiej opłacane stanowisko w innym dziale.

Bez wahania pomyślałeś o Kasi. Ma najdłuższy staż w Twoim zespole, osiąga świetne wyniki, ale widzisz, że praca zaczyna ją nieco frustrować. Tu gdzie jest, na obecną chwilę, nie ma szans na awans. Dlatego dzisiaj zaproponowałeś jej udział w procesie wewnętrznej rekrutacji. Kasia jednak zdecydowanie odrzuciła Twoją propozycję.

Dlaczego tak postąpiła?

Jakie zniekształcenie poznawcze opisuje ta sytuacja? Odnieś się do modelu  
SEEDS®.



Podaj przykład innej sytuacji zawodowej, w której pojawił się tego typu błąd.

