



Szkolenie menadżerskie pn. „Motywowanie, ocenianie oraz skuteczna komunikacja z pracownikami”

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

Skrypt



**Spis treści:**

1. Motywowanie	3
1.1. Teorie motywacji	3
1.1.1. Teoria dwuczynnikowa F. Herzberga	3
1.1.2. Teoria potrzeb A. Masłowa	4
1.2. Skuteczne motywowanie, a modele oddziaływań motywacyjnych	6
1.2.1. Informacja zwrotna współpracownik	6
1.2.2. Informacja zwrotna przełożony	7
1.2.3. Pochwała	7
1.2.4. Rozmowa rozwojowa	8
1.3. Motywowanie	12
1.3.1. Demotywacja	12
1.3.2. Najważniejsze zasady motywowania	13
1.3.3. Podstawowe błędne założenia dotyczące motywowania pracowników do pracy	13
1.3.4. Podstawowe błędy przełożonego osłabiające motywację do pracy	14
1.3.5. Przygotowanie do rozmowy	14
2. Komunikacja	16
2.1. Model komunikacji	16
2.2. Komunikacja niewerbalna	16
2.3. Zrozumienie	16
2.4. Techniki aktywnego słuchania	17
2.5. Monitorowanie pracy	18
2.6. Instruowanie	18
3. Konflikty	20
3.1. Warunki zaistnienia konfliktu	20
3.2. Dobre rady dla menadżerów	21
4. Literatura	22





1. Motywowanie

jest to formułowanie oczekiwań w stosunku do poszczególnych osób i pełnionych przez nie ról organizacyjnych, rozpoznawanie potrzeb i aspiracji pracowników, wybór systemów motywacyjnych, wybór i adaptacje stylu kierowania.

1.1. Teorie motywacji

1.1.1. Teoria dwuczynnikowa F. Herzberga

Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga koncentruje się na czynnikach, które determinują satysfakcję z pracy. Istnieją dwie klasy czynników motywujących:

- **motywatory** – które prowadzą do satysfakcji z pracy, czyli: osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awanse oraz rozwój.
- **czynniki higieny** - które mogą dawać niezadowolenie, czyli: warunki pracy, stosunki z przełożonym, stosunki z podwładnymi, stosunki ze współpracownikami, zarobki, bezpieczeństwo, polityka i zarządzanie w firmie, życie osobiste, status, kierownictwo.

F. Herzberg na podstawie badań stwierdził, że czynniki zewnętrzne (czynniki higieny) nie mają bezpośredniego wpływu na kształtowanie satysfakcji z pracy, a więc i na motywację do pracy. Determinują one jednak poziom dysatisfakcji z pracy.

Zgodnie z dwuczynnikową teorią motywacji F. Herzberga, decydującą rolę w kształtowaniu satysfakcji z pracy i motywacji do niej, odgrywają związane z treścią pracy czynniki wewnętrzne - motywatory. Koncentrowanie się pracodawców na czynnikach higieny, nie zapewni skutecznej i efektywnej motywacji. Można ją osiągnąć jedynie poprzez wykorzystanie czynników motywacyjnych związanych z treścią pracy.





1.1.2. Teoria potrzeb A. Maslowa

Abraham Maslow stwierdził, że motywacja człowieka stanowi hierarchię pięciu grup potrzeb:

- 1) Fizjologiczne - potrzeba powietrza, wody, jedzenia i płci,
- 2) Pewności - potrzeba bezpieczeństwa, porządku, braku poczucia zagrożenia,
- 3) Społecznych - potrzeba miłości, przynależności, kontaktu z innymi ludźmi,
- 4) Uznania – potrzeby osiągnięć, szacunku i uznania dla samego siebie oraz szacunku ze strony innych,
- 5) Samorealizacji - potrzeby rozwoju, poczucia spełnienia, realizacji własnego potencjału.

Pierwsze dwie potrzeby Maslow, określił jako potrzeby niższego rzędu, a pozostałe nazwał potrzebami wyższego rzędu. Potrzeby powinny być zaspokajane w zgodzie z podaną kolejnością.

Zaspokajanie tych potrzeb w środowisku pracy odbywać się może poprzez:

potrzeby fizjologiczne	płace, oświetlenie, sanitariaty, temperaturę
potrzeba bezpieczeństwa	ciągłość zatrudnienia, zabezpieczenie rentowo-emerytalne, zasiłek dla bezrobotnych, mieszkanie służbowe
potrzeba przynależności	zespołowe formy pracy, zabawy i spotkania załogi
potrzeba szacunku	stanowisko, tytuł służbowy, pomieszczenie służbowe, samochód
potrzeba osiągnięć	otrzymywanie zadań dających możliwość samorealizacji, uczestnictwo w szkoleniach, autonomię w pracy, partycypację w zarządzaniu

Źródło Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, 2004



Systemy motywacyjne przybierają dwojakiemu rodzaju formę:

- 1) gratyfikacji finansowej
- 2) gratyfikacji pozafinansowej

Zadania systemu motywowania i rola składników płacowych:

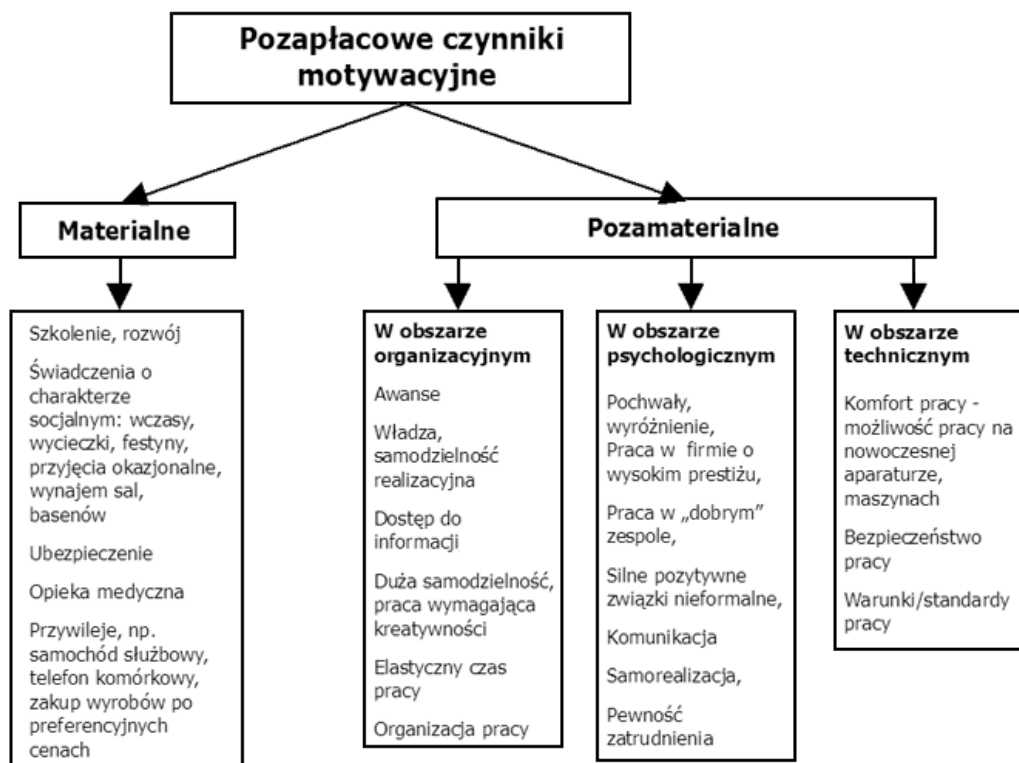
Zadania systemu motywowania organizacji	Składnik płacowy dający gwarancję realizacji zadania
Pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników	Płaca zasadnicza
Zapewnienie efektywnej pracy na stanowisku	Premia
Motywowanie do kreatywności i innowacyjności	Premia
Motywowanie do aktywności, przedsiębiorczości i działań ponadnormatywnych	Premia
Zachęcanie do podejmowania większej odpowiedzialności	Płaca zasadnicza, premia
Zachęcanie do pracy zespołowej	Premia grupowa, zespołowa
Zachęcanie do rozwoju kompetencji, awansowania	Płaca zasadnicza
Zachęcanie do uczciwości, lojalności wobec pracodawcy	Płaca zasadnicza
Realizacja celów (strategicznych) pracodawcy	Premia

Wynagrodzenia pozapłacowe pozwalają na:

- przyciągnięcie do firmy dobrych kandydatów do pracy,
- wytworzenie pozytywnych związków między pracownikami a organizacją,



- stworzenie pracownikom możliwości zaspokojenia ich potrzeb po niższych kosztach, jakie może uzyskać organizacja jako duży nabywca,
- wykorzystanie wszelkich ulg podatkowych dotyczących pozapieniężnych składników wynagrodzenia.



1.2. Skuteczne motywowanie, a modele oddziaływań motywacyjnych

1.2.1. Informacja zwrotna współpracownik

Teraz mi to dajesz??! Nie mogłeś wcześniej o tym powiedzieć???

- opisz możliwie najdokładniej zachowanie, które odbierasz negatywnie
- wyjaśnij, jak Ty to odbierasz
- wyraźnie powiedz, czego oczekujesz w zamian *np.*

Właśnie otrzymałam Twoją notatkę w sprawie bilansu sprzedaży. To niweczy w pewnym stopniu mój plan pracy na dzisiaj. Denerwuję się, że będę miał na to tak mało czasu. Byłoby lepiej, gdybym się o tym dowiedziała kilka dni wcześniej.



1.2.2. Informacja zwrotna przełożony

- Informacja o realizacji zadania
- Komunikat JA
- Propozycja rozwiązania np.

Raport gotowy. Przesłałem Ci go na skrynkę z wszystkimi danymi, o które prosiłeś. Jednocześnie chcę Ci powiedzieć, że bardzo się denerwuję, gdy dajesz mi na tak duże sprawozdania tak mało czasu. Byłoby lepiej, gdybym się o tym dowiedział kilka dni wcześniej.

Przykłady:

Zauważyłam dwa maile wysłane przez Ciebie dzisiaj rano, w których nie zamieściłeś tytułu wiadomości. Przyznam, że trochę mi to przeszkadza, ponieważ nie mogę wtedy szybko odnaleźć informacji na dany temat. Proszę, wpisuj chociażby dwa kluczowe słowa oddające treść maila.

1.2.3. Pochwała

Chwalimy nie tylko za osiągnięcia, ale ważnym jest, by dostrzegać wszelkie inne starania pracownika, nie tylko ze sfery zawodowej.

Chcąc skutecznie chwalić, pamiętaj by:

- uprzedzić pracowników, że zamierzasz ich informować, jak oceniasz ich pracę;
- chwalić natychmiast po wykonaniu zadania – „przyłap” ich na robieniu czegoś dobrze;
- mówić konkretnie co Ci się podoba - wskazuj dobre zachowania;
- mówić, jak bardzo Cię cieszy konkretne zachowanie;
- zachęcać do dalszej pracy w ten sposób;
- chwalenie było świętem, a nie okazją do dawania dodatkowej pracy.





1.2.4. Rozmowa rozwojowa

Dbłość o rozwój pracowników to nie tylko obowiązek wynikający z przypisanych kierownikowi kompetencji, ale również długofalowa inwestycja, która zwraca się w postaci mniejszej ilości pracy dla kierownika, bardziej zmotywowanych i kompetentnych pracowników, wyższego poziomu kreatywności i wykonywania zadań.

Struktura rozmowy rozwojowej

<p>Kontekst. Omów pozytywną sytuację, która się wydarzyła, bezpośrednio po jej zaistnieniu; jasno wytłumacz, o jaką sytuację Ci chodzi; wyjaśnij jej pozytywny wpływ na wyniki pracy.</p>
<p>Przykłady Wyjaśnij dokładnie, co zostało dobrze wykonane. Używaj konkretnych przykładów do zilustrowania udzielanej informacji zwrotnej.</p>
<p>Diagnoza. Zapytaj o opinię pracownika. Wspólnie poszukajcie źródeł pozytywnego stanu rzeczy i zastanówcie się, w jaki sposób został osiągnięty. Słuchaj uważnie, jakim wyzwaniom sprostał? Może Ci to pomóc lepiej poznać jego atuty.</p>
<p>Działanie. Zapytaj pracownika, jakie działania może podjąć w przyszłości, aby rozwijać swoje silne strony. Czy chciałby na nich bazować w dalszym działaniu? Jak mógłby podzielić się swoim doświadczeniem z innymi?</p>
<p>Sprawdzenie postępów, wsparcie. Jeśli pracownik podejmie się działań wzmacniających, ustal datę sprawdzenia postępów. Pamiętaj o udzielaniu wsparcia.</p>

Prowadząc rozmowę, której celem jest zwłaszcza motywowanie pracowników, należy pamiętać o kilku podstawowych zasadach/prawach, które są często wykorzystywane w sytuacjach związanych z wywieraniem wpływu na drugą osobę. Do praw tych należą:

1. Prawo rewanżu / zasada wzajemności

- Gdy ktoś ofiaruje Ci coś o dostrzegalnej wartości, natychmiast reagujesz pragnieniem, aby mu się odwdziżyć. Zasada działania tej reguły opiera się na potrzebie wewnętrznego komfortu (nie lubimy być dłużnikami) i na społecznym odrzuceniu. Z reguły brak rewanżu spotyka się z niesmakiem, to najbardziej rozpowszechniona reguła. Często stosowana w wersji najpierw przysługa – potem prośba. Ma ona również związek z regułą sympatii, im



bardziej kogoś lubimy, tym chętniej oddajemy mu przysługę. Chyba, że ktoś wywołał w nas wcześniej poczucie zobowiązania. Tak naprawdę swobodę wyboru ma ten, który wyświadcza pierwszy przysługę, wywołując w nas poczucie zobowiązania. Jeśli chcemy żeby ktoś spełnił naszą prośbę, najpierw poprośmy o większą przysługę (dużą lecz realistyczną), potem o mniejszą.

2. Prawo kontrastu

- Gdy dwie rzeczy różnią się od siebie, percepcja różnicy pogłębia się, jeżeli ujrzymy te rzeczy bliżej siebie w czasie lub przestrzeni. Prawo to jest stosowane np. w sklepach, gdzie często podawana jest przy cenie promocyjnej, stara wyższa cena. Bardzo obrazowo prawo kontrastu przedstawia w swojej książce „Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka” prof. Robert Cialdini:

„Kochani Mamo i Tato!

Nie pisałam do Was od czasu mojego wyjazdu na studia i naprawdę jest mi przykro, że mogłam być tak bezmyślna i nic do Was nie napisać wcześniej. Teraz jednak opowiem Wam o wszystkim, co się u mnie wydarzyło, tylko bardzo Was proszę – usiądźcie przed przeczytaniem dalszej części tego listu, dobrze?

No, więc u mnie już teraz wszystko naprawdę nieźle. To pęknięcie czaszki i wstrząs mózgu, który miałam wtedy, gdy wyskoczyłam z okna akademika – bo zaraz po moim przyjeździe wybuchł pożar – już są prawie całkiem zaleczone. W szpitalu byłam tylko dwa tygodnie i teraz widzę już prawie całkiem normalnie, a te okropne bóle głowy miewam już tylko raz dziennie. Na szczęście ten pożar akademika i mój skok z okna widział nalewacz ze stacji benzynowej, która znajduje się obok akademika. To właśnie on zadzwonił po straż pożarną i karetkę pogotowia. Odwiedzał mnie też w szpitalu, a ponieważ nie miałam gdzie mieszkać, bo akademik się spalił, był tak miły, że zaprosił mnie do swojego mieszkania i pozwolił mi tam mieszkać. No, właściwie jest to tylko pokój w suterenie, ale za to jest bardzo fajnie urządzone. On jest bardzo sympatycznym chłopcem, bardzo się kochamy i zamierzamy pobrać. Nie ustaliliśmy jeszcze dokładnej daty ślubu, ale odbędzie się na pewno zanim moja ciąża stanie się bardziej widoczna.



Tak, kochani rodzice, spodziewam się dziecka! Wiem, jak bardzo chcecie zostać dziadkami i świetnie wyobrażam sobie, jak ciepło powitacie mojego dzidziusia. Jestem pewna, że obdarzycie go taką miłością, poświęceniem i czułą opieką, jakimi obdarzyliście mnie, kiedy byłam dzieckiem. Powodem opóźnienia daty naszego ślubu jest to, że mój chłopak cierpi na drobną infekcję, którą zresztą się od niego zaraziłam, a która chwilowo uniemożliwia nam pomyślnie przejście przez przedmałżeńskie badania krwi. Jestem pewna, że przyjmiecie mojego chłopaka do naszej rodziny z otwartymi ramionami. On jest bardzo fajny i choć niespecjalnie wykształcony, ma jednak naprawdę duże ambicje.

Teraz, kiedy już wszystko wiecie o moim obecnym życiu, chciałam Wam powiedzieć, że nie było żadnego pożaru w akademiku, nie miałam pęknięcia czaszki ani wstrząsu mózgu, nie byłam w szpitalu, nie jestem w ciąży, nie jestem zaręczona, niczym się nie zaraziłam, ani nawet nie mam chłopaka. Ale w tym semestrze dostanę dwóję z fizyki i trzy z dwoma minusami z chemii. Chciałabym więc, żebyście spojrzeli na te stopnie z odpowiedniej perspektywy.

Wasza kochająca córka Zuzia”

3. Prawo sympatii

- Jeśli ktoś prosi Cię o zrobienie czegoś, a Ty uważasz, że to człowiek, który ma na względzie Twoje dobro – albo chciałbyś, żeby tak było – to prawdopodobnie spełnisz jego prośbę. Ponadto udowodniono, że faworyzujemy ludzi ładnych, podobnych do nas, zarówno w kwestii wyglądu, jak i doświadczeń, poglądów. Lubimy też komplementy, niezależnie od tego czy są prawdziwe czy nie.

4. Prawo pozytywnych skojarzeń / zasada aureoli

- Zwykle jesteśmy zwolennikami produktów, usług czy idei popieranych przez ludzi, których lubimy lub szanujemy. Skłonni jesteśmy także dodawać inne cechy osobom np. ładnym, zakładając z góry, że są np. mądre.



5. Prawo konsekwencji / zasada zgodności

- Jeśli ktoś deklaruje pisemnie lub ustnie, że zajmuje określone stanowisko w jakiejś sprawie, będzie za wszelką cenę dążył do obrony tego stanowiska, niezależnie od tego czy jest ono słuszne czy nie, a nawet w obliczu przytłaczających dowodów jego niesłuszności. Zasada wyzwana przez zaangażowanie. Zatem, żeby wzbudzić w kimś chęć bycia konsekwentnym, angażuj się np. poprzez pytania. Daj możliwość wyboru "wolisz to...czy to rozwiązanie". Ponadto udowodniono, iż jeśli deklarujemy coś na piśmie to jesteśmy do tego bardziej przekonani (włożyliśmy większy wysiłek), również w przypadku, jeśli deklarujemy coś publicznie. Jak można wykorzystać to prawo? Np. zadając rozmówcy kilka pytań, na które wiemy, że odpowie tak (nawet jeśli nie zrobi tego na głos).

6. Prawo limitu / reguła niedostępności: „Sposobem na kochanie czegoś jest uświadomienie sobie, że moglibyśmy to stracić” G.K. Chesterton

- Jeśli komuś się wydaje, że ilość produktów, które pragnie posiadać, lub dostęp do nich jest ograniczony, ceni je wyżej niż wtedy, gdy jest ich pod dostatkiem. Powód, dla którego podlegamy temu prawu, to lubimy mieć wolny wybór i decyzyjność. Pojawia się również rywalizacja. Może być to ograniczona ilość lub ograniczony termin. Dany produkt, rzecz wydaje nam się bardziej atrakcyjna właśnie wskutek ograniczonej dostępności. Badania robione na 2 letnich chłopcach – w pokoju umieszczano tak samo atrakcyjną zabawkę przed przeszkodą i za nią – okazało się, że trzykrotnie więcej chłopców dążyło do kontaktu z zabawką, jeśli dostęp do niej był faktycznie utrudniony.

7. Prawo konformizmu / zasada dowodu społecznego

- Wielu ludzi zaaprobuje propozycje, produkty, czy usługi, które będą możliwe do przyjęcia dla większości innych ludzi lub większości rówieśników danej osoby. Najsilniej działa, gdy nie jesteśmy pewni lub nie mamy pełnej informacji, sytuacja jest niejasna. Wykorzystywana często w reklamach, przez sprzedawców: „już tylu klientów kupiło...”.



8. Prawo władzy / autorytetu

- Ludzie zyskują władzę nad innymi wtedy, gdy są postrzegani jako Ci, którzy posiadają większy autorytet, siłę czy kompetencje. Przykład eksperyment Miligrama (głównym wynikiem tej serii badań jest stwierdzenie krańcowej skłonności dorosłych ludzi do uczynienia niemalże wszystkiego, by tylko spełnić polecenie autorytetu). Prawo wynika z tego, że jako dzieci kierujemy się autorytetem rodziców, nauczycieli. Autorytetu dodajemy sobie również ubraniami, gadżetami (zegarek), samochodami, tytułami. Dobrym przykładem obrazującym to prawo jest kelner w restauracji, w tajemnicy sprzedający nam informację, które danie poleca dzisiaj, w rzeczywistości liczący na lepszy napiwek z naszej strony.

1.3. Motywowanie

1.3.1. Demotywacja

Zjawisko demotywacji dotyka każdego z nas i jest nieuniknione w dłuższej perspektywie czasowej. W tym aspekcie zadaniem menadżera jest umiejętne komunikowanie się z pracownikami, aby zdiagnozować pojawiające się zjawisko demotywacji i jednocześnie podjąć wszelkie niezbędne działania, aby mu zapobiegać, łagodzić jego negatywne skutki lub pomóc pracownikowi wyjść z tego stanu. Pierwszym krokiem jest oczywiście rozmowa z pracownikiem. Jest to jednak tylko początek i nie należy się spodziewać, że rozwiąże ona problem. Ważny jest plan działania, jaki potem zostanie opracowany i będzie konsekwentnie realizowany. Zależnie od przyczyn demotywacji należy wybrać odpowiedni schemat działania.

Pamiętaj:

- rozpoznaj, co motywuje twoich pracowników (potrzeby, nawyki, wartości, cele)
- stwórz zindywidualizowany system motywacji
- chwal pracowników
- dbaj o rozwój pracowników
- dawaj samodzielność pracownikom





- regularnie udzielaj informacji zwrotnej
- dbaj o współpracę w zespole
- rozmawiaj o motywacji
- uważaj na wszelkie sygnały demotywacji pracowników

1.3.2. Najważniejsze zasady motywowania

- stosować więcej nagród niż kar
- stosować więcej pochwał niż nagan
- chwalić i ganić możliwie natychmiast po wykonaniu danej czynności
- dostarczać rzetelnej (tj. niezafałszowanej) informacji zwrotnej na temat pracy członków zespołu. Czynić to asertywnie: krótko, jasno, dobitnie, bez usprawiedliwiania się i bez poszukiwania wyjaśnień
- krytykować, lecz nie lekceważyć, nie ironizować, nie szydzić. Krytyka powinna być wyłącznie konstruktywna
- dobrze zorganizować pracę członków zespołu, tzn. tak, by wszyscy byli zajęci na miarę swych możliwości
- zlecać zadania i formułować cele zawsze nieco przekraczające poziom możliwości poszczególnych członków zespołu, pamiętając o tym, że zadania zbyt trudne i zbyt łatwe zniechęcają do pracy i powodują spadek poziomu motywacji
- zadbać o przyjazną, lecz konstruktywną atmosferę. Utrzymywać odpowiedni dystans.
- unikać nadmiernego kontrolowania wszystkich działań członków zespołu, jednak określić wyraźne granice ich swobody decyzyjnej. Pozwolić na samokontrolę i samodzielność
- konsekwentnie kontrolować skuteczność wykonania założonych zadań i stopień realizacji sformułowanych celów
- wprowadzać (obok elementów współpracy) elementy rywalizacji

1.3.3. Podstawowe błędne założenia dotyczące motywowania pracowników do pracy

1. Pozytywne metody motywacyjne nie zawsze prowadzą do większych osiągnięć i większej wydajności
2. Tylko nagrody pieniężne są niezawodnym czynnikiem motywującym





3. Strach najlepiej motywuje do wyjątkowej pracy
4. Zadowolony pracownik zawsze jest produktywny
5. Dziś pracownicy mają mniejszą motywację do pracy niż kiedyś

1.3.4. Podstawowe błędy przełożonego osłabiające motywację do pracy

1. Bezmyślne decyzje
2. Brak zespołowości w pracy
3. Brak prawidłowej komunikacji między kierownictwem a pracownikami
4. Brak konsekwencji w wydawaniu poleceń

Drobiazgi, które motywują

- gratulacje na piśmie z powodu osiągnięć w pracy
- przydzielenie zadań do wykonania, na których pracownikowi szczególnie zależy
- publiczne uznanie
- tytuły służbowe
- drobne prezenty na specjalne okazje
- otrzymanie czegoś bezpłatnie od firmy

1.3.5. Przygotowanie do rozmowy

W celu przygotowania się do rozmowy oceniającej ważnym jest odpowiednie, wcześniejsze przygotowanie się do spotkania z pracownikiem. Dobry menadżer, aby rozmowa oceniająca przyniosła zamierzony cel, powinien podjąć następujące działania:

1. ustal z pracownikiem miejsce, datę, czas spotkania

Pamiętaj by uczynić to z odpowiednim wyprzedzeniem, tak by spotkanie nie było dla pracownika niespodzianką.





2. zarezerwuj ten czas wyłącznie na spotkanie

Zadbaj o to, by nikt Wam nie przeszkadzał. Nie przeprowadzaj więcej niż 2-3 spotkania w ciągu jednego dnia.

3. przygotuj i przejrzyj odpowiednie dokumenty

- dokumenty oficjalne – arkusz służący ocenie, opis zakresu obowiązków pracownika, informacje o spóźnieniach, nieobecnościach, wcześniejsze wyjścia z pracy
- notatki z poprzednich rozmów, ustalone poprzednio cele i plany rozwoju zawodowego

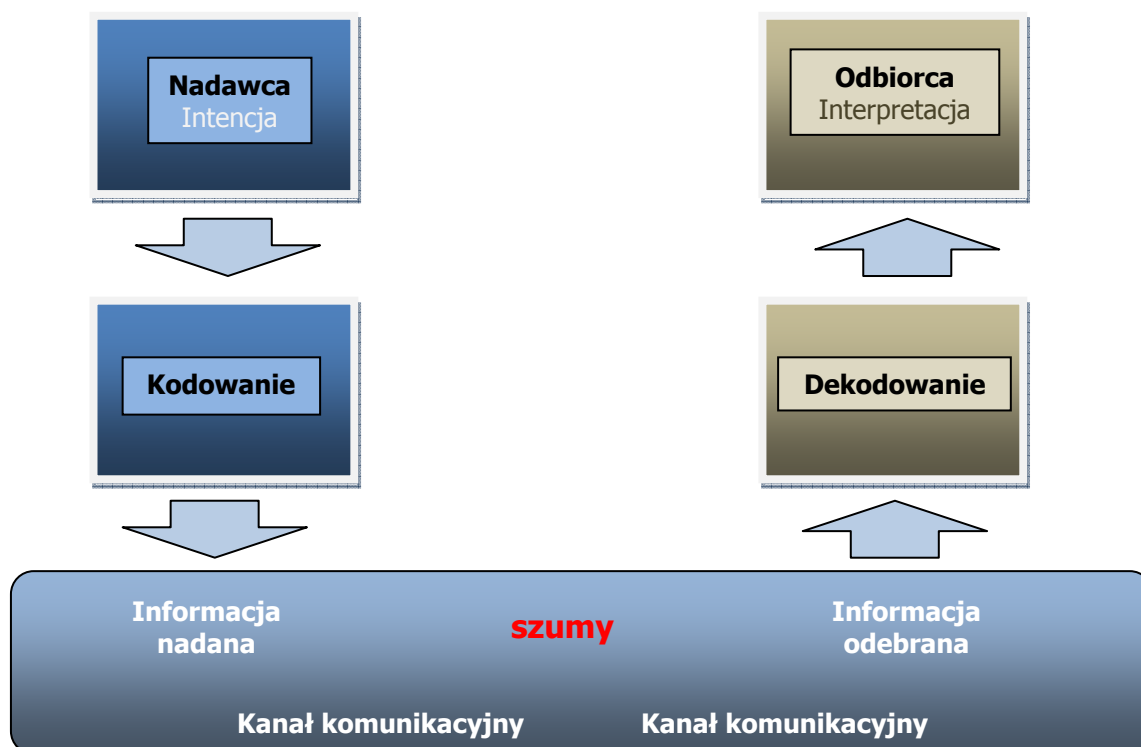
4. zbierz konkretne twarde dane związane z realizacją postawionych celów oraz dane jakościowe na podstawie dostępnych informacji i własnych obserwacji.

5. sprawdź w jakich szkoleniach, programach rozwojowych pracownik uczestniczył w ocenianym okresie i w jakim stopniu wiedza i umiejętności zostały wykorzystane.



2. Komunikacja

2.1. Model komunikacji



2.2. Komunikacja niewerbalna

O efektywnej komunikacji możemy mówić, kiedy kanał werbalny i niewerbalny są spójne – przekazują te same informacje.

Jeżeli wkrada się jakakolwiek niezgodność, wzbudza to podejrzenia odbiorcy co do wiarygodności, szczerości i empatyczności rozmówcy.

2.3. Zrozumienie

Powinniśmy upewnić się, że nasz rozmówca ODCZUŁ to, że jest przez nas zrozumiany.

ZROZUMIENIE jakiejś osoby nie jest równoznaczne z AKCPETACJĄ jej poglądów.

Mistrzostwo w komunikowaniu się polega na umiejętności rozdzielenia tych dwóch postaw .





2.4. Techniki aktywnego słuchania

PARAFRAZA

Ujmujemy w inne słowa sens usłyszanej wypowiedzi, sprawdzając, czy dobrze zrozumieliśmy, np.:

- *„O ile dobrze Cię rozumiem, to ...”*
- *„Z tego co mówisz rozumiem, że ...”*

KLARYFIKACJA

Skupienie się na głównej idei komunikatu. Prosimy rozmówcę o skoncentrowanie się na sprawie najważniejszej, np.:

- *„Rozumiem, że to złożony temat, ale czym chciałbyś zająć się na początku?”*
- *„Co Twoim zdaniem jest w tej sprawie kluczowego?”*
- *„Czyli uważasz, że najważniejsze jest w tym temacie”*

ODZWIERCIEDLENIE

Ujmujemy słowami jak rozumiemy odczucia lub intencje rozmówcy, np.:

- *„Wydajesz się być zdenerwowanym, gdy o tym mówisz ...”*
- *„Zdaje się, że Cię rozzłościłem...”*
- *„Wygląda na to, że tak poważnie do tego podszedłeś”*

DOPRECYZOWANIE

Dopytanie o szczegóły sprawy, np.:

- *„Kiedy i gdzie to się stało?”*
- *„Co dla Ciebie to oznacza?”*





DOWARTOŚCIOWANIE

Polega na wyrażeniu akceptacji dla rozmówcy, podkreślenie jego mocnych stron, odwołanie się do wspólnych, pozytywnych myśli i doświadczeń np.:

- „*To świetny pomysł!*”
- „*Bardzo dziękuję, że zwróciłeś na to uwagę*”

2.5. Monitorowanie pracy

Monitorowanie to inaczej czuwanie nad właściwym przebiegiem realizacji zadań.

Pozwala dostrzec trudności i w efekcie zapobiegać problemom lub rozwiązywać je najwcześniej, jak jest możliwe.

Dostarcza ważnych wzmocnień pracownikom, wskazuje, co robią dobrze, a co powinni poprawić – stanowi bardzo skuteczne narzędzie motywacji.

2.6. Instruowanie

Cel: wykonanie określonego zadania w określony sposób

- Określenie standardu
- Przekazanie informacji
- Kontrola wykonania
- Jeśli jest potrzeba – ponowne przekazanie standardu

W JAKICH SYTUACJACH INSTRUJEMY?

- Nowy pracownik
- Nowa sytuacja (zadanie, proces, technologia)
- Konieczność precyzyjnego działania

PRZEKAZ INSTRUKCJI - ELEMENTY

- Cel i oczekiwane efekty
- Niezbędne zasoby





- Etapy zadania
- Sposób realizacji każdego etapu
- Sprawdzenie zrozumienia

INSTRUKTAŻ

- Powiedz
 - Formułuj instrukcję w punktach lub krokach
 - Jeśli jest ich dużo, grupuj je w większe całości
 - Pytaj i słuchaj, odpowiadaj na pytania
 - Uszczegóławiaj
- Pokaż
 - Pozwól zaobserwować
 - Daj przykład
- Przećwicz
 - Zachęć do działania, obserwuj
 - Koryguj błędy i zachęcaj do zadawania pytań



3. Konflikty

3.1. Warunki zaistnienia konfliktu

Konflikt powstaje gdy:

- ⇒ istnieją wyodrębnione strony (o sprecyzowanych dążeniach)
- ⇒ istnieje współzależność społeczna, tzn. żadna ze stron nie może osiągnąć swoich celów bez udziału lub zgody innych stron
- ⇒ strony nie pomagają sobie w osiągnięciu celów, stanowią przeszkodę lub blokują realizację dążeń

GŁÓWNYMI AKTORAMI KONFLIKTU SĄ LUDZIE

ABY ROZWIĄZAĆ KONFLIKT

- jasno i otwarcie określ własne stanowisko koncentrując się na sprawach najważniejszych czyli tych, które ściśle wiążą się z przedmiotem sporu i najtrafniej wyrażają prezentowane stanowisko
- uznaj prawo przeciwnika do własnego zdania i traktuj go poważnie bez względu na jego kompetencje
- dobrze poznaj stanowisko drugiej strony
- przedstaw własne stanowisko i wysłuchaj opinii o nim drugiej strony
- publicznie okazuj przeciwnikowi szacunek dla zachowania dobrego klimatu negocjacji
- unikaj pól zastępczych – koncentruj się na przedmiocie sporu
- zmierzaj do rozwiązania sporu a nie do jego złagodzenia, bo nierozwiązany do końca powróci ze zdwojoną siłą
- panuj nad emocjami
- przewiduj emocje przeciwnika
- przy silnych negatywnych emocjach lepiej odstęp od rozwiązywania sporu
- dotrzyj warunków uzgodnień, ewentualnie je reneocjuj

Kluczem do rozwiązywania konfliktów jest uświadomienie sobie własnych zachowań oraz wiedza, jak postępować inaczej. Warto pamiętać, że sytuacja konfliktowa zawsze dotyczy sfery wartości i jest swoistą okazją do ujawnienia się wolności i odpowiedzialności człowieka.





Najczęściej przedmiotem sporu w zakładach pracy są płace, korzyści materialne, kultura osobista szefów i załogi, wadliwy podział pracy.

ZADANIA MENEDŻERA W ROLI MEDIATORA

- Zapewnienie bezpieczeństwa
- Zdefiniowanie problemu
- Poszukiwanie rozwiązań
- Wybór jednego rozwiązania i ustalenie planu na przyszłość

3.2. Dobre rady dla menadżerów

- Nadawaj każdemu komunikatowi właściwą oprawę stosowną do ważności komunikatu. Absolutnie nie przekazuj komunikatów „w biegu”.
- Unikaj szumów informacyjnych – korzystaj ze struktury pośredniczącej.
- W żadnym wypadku nie ujawniaj emocji. Koniecznie panuj nad swoim głosem.
- Nie dystansuj się od zadania.
- Lepiej mów „ja” niż „my” – podkreślasz w ten sposób swoją siłę sprawczą, identyfikujesz się z zadaniem, pokazujesz, że jesteś za nie odpowiedzialny. Wystrzegaj się niedopowiedzeń.
- Dotyczy sposobu komunikowania z zespołem szczególnie z całym:
 - nawiąż i utrzymaj kontakt wzrokowy. Osoby nie dotknięte wzrokiem nie czują odpowiedzialności za zadanie. Czują, że: „nie do mnie mówił...”
 - zorganizuj czas tak, abyś mógł wszystko powiedzieć bez przerywania, ale też aby go starczyło na zgłaszane pytania i wątpliwości.
- Komunikując zadania do części zespołu zawsze uzasadniaj dlaczego właśnie ta osoba dostaje konkretne zadanie.
- Dokładnie określaj jakie warunki muszą być spełnione, aby zadanie mogło zostać uznane za wykonane.
- Zagospodaruj czas podwładnym nie zajmując ich jednak zbędnymi pracami
- Określ w jaki sposób będziesz kontrolował przebieg prac oraz określ sposób zgłaszania trudności.





4. Literatura

1. Adair J., Anatomia biznesu. Motywacja, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
3. Czerniawska B., Motywacyjne problemy zarządzania, PWN, Warszawa 1980
4. McGinnis A. L., Sztuka motywacji, Oficyna Wydawnicza Vacatio, Warszawa 2000
5. Maslow A., Motywacja i osobowość, PAX, Warszawa 1990
6. Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 1999
7. Robert B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009
8. Daniel Goleman, Inteligencja społeczna, Wydawnictwo Media Rodzina,
9. Elliot Aronson, Człowiek istota społeczna, Wydawnictwo Naukowe PWN
10. Bańka W., Zarządzanie personelem - teoria i praktyka, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
11. Sidor-Rządkowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
12. Stoner J.A.F., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
13. Koźmiński A. K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2004.
14. D. Goleman, Inteligencja emocjonalna w praktyce, Media Rodzina, Poznań 1997
15. B. Jamrożek, J. Sobczak – „Komunikacja interpersonalna.”- WSiP S.A. 1999
16. Z. Sepkowska, F. Żurkowski – „Przedsiębiorczość. Komunikacja interpersonalna. Istota przedsiębiorczości.”- Wyd. eMPI2 2000
17. Praca zbiorowa – „Żyj wśród ludzi” – Wyd. Świat Książki 1996

Materiał opracowany przez:

Beata Błaszowska

Marzena Kociołek Spiralska

Arkadiusz Nawrocki

Maciej Ziółkowski

