



Kompetencje psychospołeczne pełnomocnika i menedżera



Wycenne
Wiedza | Praktyka

Kompetencje psychospołeczne pełnomocnika i menedżera

Autor:

Irena Ochyra

Redaktor prowadzący:

Bartłomiej Zamostny

Wydawca:

Mariusz Miętusiewicz

Korekta:

Zespół

Skład, łamanie:

Info Data Consulting
05-074 Halinów k. Warszawy, ul. F. Chopina 5,
tel.: 22 648 96 50, e-mail: dtp@idc.pl

Koordynacja produkcji:

Mariusz Jezierski

Druk:

LOTOS Poligrafia Spółka z o.o.,
04-987 Warszawa, ul. Wał Miedzeszyński 98, tel. 22 872 22 66

UOU 06

Nakład: 1000 egz.

ISBN 978-83-269-1314-3

Copyright by Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o.,
Warszawa 2012

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Dystrybucja:
tel.: 22 518 29 29
faks: 22 617 60 10
e-mail: cok@wip.pl

SPIS TREŚCI

Umiejętność komunikowania się w organizacji jako fundamentalna kompetencja członków organizacji i podstawa sukcesu organizacji	7
Zachowania asertywne w organizacji	39
Zebrania jako proces autoprezentacji, prezentacji i przekonywania	68
Motywacja jako narzędzie efektywności i skuteczności działania zespołów	100
Istota konfliktu organizacyjnego	132
Metody i narzędzia kierowania konfliktem	151
Stres organizacyjny	167

ISO w praktyce

Na stronie www.ISOwPraktyce.pl znajdziesz:

- Porady eksperta
- Bezpłatne materiały do pobrania
- Opis poradnika
- Możliwość kontaktu z naszą redakcją
- Przydatne linki do stron o tematyce ISO
- Możliwość dołączenia do użytkowników serwisu. Wystarczy, że zapiszesz się na bezpłatny e-letter, a raz w tygodniu otrzymasz e-mailem informacje, dzięki którym dowiesz się, jakie są najnowsze zmiany dotyczące systemów zarządzania, i poznasz praktyczne i skuteczne metody doskonalenia systemów ISO
- Możesz także zapisać się na inne e-lettery, które z pewnością Cię zainteresują.

The screenshot shows the website interface for 'ISO w praktyce'. At the top, there is a navigation bar with links: STRONA GŁÓWNA, PORADY EKSPERTA, BEZPŁATNY E-LETTER, BIBLIOTEKA PEŁNOMOCCNIKA, DO POBRANIA, PRZYDATNE LINKI, and KONTAKT. The main content area features an article titled 'Normy ISO serii 9000. Wykorzystaj porady ekspertów w doskonaleniu Systemów Zarządzania'. The article text discusses the benefits of ISO standards and the importance of continuous improvement. A call-to-action button reads 'Tak, chcę sprawnie doskonalić swój system zarządzania'. Below the article, there is a note: 'Gdy dołączysz "ISO w praktyce" do Twojej biblioteki'. On the right side, there is a login section with a 'Zaloguj się' button and a 'Zapisz się na e-letter' section with a 'Zaloguj' button. A promotional banner at the bottom right offers a free e-book 'Motywacja - skuteczne i efektywne narzędzie w pracy zespołu'.

Koniecznie wejdź na stronę www.ISOwPraktyce.pl

Drogi Czytelniku!

W trudnym otoczeniu, w jakim rozwijają się współczesne organizacje, od pracownika wymaga się nie tylko specjalistycznej wiedzy i umiejętności zawodowych. Aby organizacja osiągnęła sukces, przewagę konkurencyjną i powodzenie na rynku pracy, na pierwszym miejscu powinna stawiać doskonalenie oraz pozyskiwanie pracowników o wysokich kompetencjach społeczno-psychologicznych.

Kompetencje społeczne to umiejętności warunkujące sprawne zarządzanie sobą i wysoką skuteczność interpersonalną.

80% czasu pracy dla menedżera, handlowca, właściciela firmy – to czas przeznaczony na komunikowanie się z pracownikami, klientami i kontrahentami. Umiejętność komunikowania się, wywierania wpływu jest w takich sytuacjach nieodzownym warunkiem efektywnego pełnienia określonej funkcji zawodowej. Brak tych kompetencji może bardzo ograniczyć skuteczność realizacji obowiązków i w efekcie – osiągnięcia założonych celów biznesowych.

Zarządzanie zespołami, budowanie autorytetu, świadomość słabych i mocnych stron, odwaga, przewodzenie ludziom – to w 90% eksponowanie ponadprzeciętnych umiejętności interpersonalnych. Relacje interpersonalne zachodzące w tych procesach wymagają od menedżerów umiejętności z zakresu inspirowania, silnego wywierania wpływu na członków zespołów, umiejętnego słuchania i rozwiązywania problemów.

Praca zespołowa wymaga od pracowników efektywnej współpracy, czyli dzielenia się wiedzą, doświadczeniem, kreatywnością, asertywnego komunikowania się, a więc umiejętności interpersonalnych, także w warunkach, kiedy pracownik nie musi często kontaktować się z otoczeniem zewnętrznym.

Umiejętności z zakresu zarządzania sobą powodują, iż pracownicy efektywniej i skuteczniej potrafią wykorzystać nową wiedzę oraz tę proceduralną, podczas wykonywania zadań w realnych sytuacjach zawodowych, pod presją czasu i wyniku, wymagających zdolności współpracy z innymi oraz procesu zmian organizacyjnych.

Do kluczowych kompetencji organizacyjnych zaliczamy kompetencje audialne, sprawność motywowania siebie do działania, twardość psychiczną i odporność na stres.

Kompetencje formalne, bez wsparcia umiejętnościami zarządzania sobą, same w sobie nie gwarantują założonego sukcesu.

W opinii doradców personalnych (kadry.nf.pl) pracę otrzymuje się w 70% dzięki fachowej wiedzy, a w 30% dzięki zdolnościom społecznym. Traci się ją w 70% z powodu deficytu zdolności społecznych, a w 30% z powodu braku kwalifikacji merytorycznych.

Aby odnaleźć się w swojej roli zawodowej, trzeba posiadać umiejętności komunikowania się, umiejętności współpracy, proaktywności i sumienności – to one zapewnią stabilność zatrudnienia i ciągłość kariery zawodowej bardziej niż zdolność wykonywania konkretnych czynności zawodowych. Sposób prezentowania własnych atutów, osiągnięć życiowych, zdolność do odnajdywania się i realizacji w zawiłych, nieformalnych relacjach, które kształtują się w każdej organizacji i które wywierają szczególny wpływ na jej funkcjonowanie, ułatwiają pozyskiwanie wiarygodności i zaufania, co ma niewątpliwie wpływ na budowanie wizerunku organizacji i pracownika.

Współczesny biznes to lawinowo narastająca konkurencja, zmienność gustów klientów, ciągła presja na innowacyjność i efektywność kosztową. To wszystko tworzy trudne i zmienne środowisko pracy. Kompetencje twarde, specjalistyczna wiedza zawodowa i konkretne umiejętności zawodowe są bardzo ważne, ale dopiero wsparte kompetencjami społeczno-psychologicznymi będą stanowiły o sukcesie organizacji i jednostki na rynku pracy.

Kompetencje społeczno-psychologiczne są kluczowymi kompetencjami współczesnego pracownika chcącego odnieść sukces zawodowy.

Irena Ochyra
redaktor merytoryczna

UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKOWANIA SIĘ W ORGANIZACJI JAKO FUNDAMENTALNA KOMPETENCJA CZŁONKÓW ORGANIZACJI I PODSTAWA SUKCESU ORGANIZACJI

ZNACZENIE KOMUNIKACJI WEWNĄTRZ ORGANIZACJI

Skuteczne komunikowanie się jest ważne dla menedżerów z dwóch powodów:

- Po pierwsze, jest to proces, za pośrednictwem którego realizuje się zarówno strategiczne, jak i podstawowe funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.
- Po drugie, jest czynnością, której menedżerowie poświęcają przeważającą część czasu. Umiejętność skutecznego komunikowania się to efektywna wymiana informacji i znaczeń między wszystkimi pracownikami organizacji, a w efekcie podstawa sukcesu organizacji.

Proces komunikowania się umożliwia menedżerom wykonywanie ich obowiązków, informacje dostarczane menedżerom są podstawą planowania i przekazania planów do realizacji. Organizowanie wymaga komunikowania się z pracownikami w sprawie powierzonych im zadań. Przewodzenie oznacza kontaktowanie się z podwładnymi, aby osiągnąć cele grupowe. Kontrola natomiast opiera się na przekazywaniu werbalnych, pisemnych, elektronicznych komunikatów w organizacji.

Menedżerowie, aby efektywnie wykonywać swoje zadania, muszą komunikować się z innymi:

- W rolach interpersonalnych menedżer działa jako symbol i lider swojej jednostki organizacyjnej, komunikując się z podwładnymi, klientami, dostawcami i kolegami w organizacji. Menedżerowie 45% czasu przeznaczonego na komunikowanie się z innymi przeznaczają na kontakty z kolegami, 45% czasu – na komunikowanie się z osobami spoza organizacji, a 10% czasu poświęcają przełożonym.

- W rolach informacyjnych menedżerowie korzystają z informacji od kolegów, podwładnych i innych osób o wszystkim, co może być związane z zadaniami i obowiązkami w organizacji. Przekazywana informacja zwrotna ma istotne znaczenie we współdziałaniu wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wymiana informacji jest podstawą współdziałania organizacji z jej otoczeniem.
- W rolach decyzyjnych menedżerowie wprowadzają nowe projekty, pracują nad zakłóceniami, przydzielają zasoby, niektóre decyzje podejmują sami, opierają się one jednak na dostarczonych im informacjach.

Menedżerowie najchętniej korzystają z informacji przekazanych drogą ustną, jednak w świecie komputerów i elektroniki w organizacjach najczęściej spotykaną formą przekazu staje się poczta elektroniczna. Można poufnie i w dogodny sposób kontaktować się i przekazywać informacje oraz otrzymywać odpowiedź niemal natychmiast na większe odległości i do większej liczby osób.

Proces komunikowania się jest podstawą funkcji kierowniczych

Każda organizacja dąży do uporządkowania komunikacji pomiędzy członkami organizacji, tzn. do tego, aby porozumienie się wewnątrz organizacji odbywało się zgodnie z formalnymi lub nieformalnymi normami (określają one kto, w jaki sposób, w jakich sprawach i z jaką częstotliwością może lub musi komunikować się z innymi członkami organizacji). Zasadniczą funkcją norm jest eliminowanie komunikacji zbędnej z punktu widzenia celów organizacji. Komunikacja nieuporządkowana, zbyt dowolna przeszkadza organizacji w realizacji jej celów – rozprasza uwagę, zabiera czas, nakłada się na komunikaty niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji, tworząc szumy informacyjne.

Aby komunikacja miała charakter uporządkowany:

- tworzone są środki i kanały porozumiewania się oraz system bodźców skłaniający członków organizacji do korzystania z nich,
- podtrzymywany jest kod kulturowy, właściwy każdej organizacji,
- tworzony jest i podtrzymywany system hierarchii w stosunkach komunikacyjnych,
- członkowie organizacji mają nierówne możliwości wpływu na normy rządzące procesem komunikowania się, szanse korzystania z różnych kanałów komunikacji, blokowania lub manipulacji procesami porozumiewania się.

Interpersonalne komunikowanie się

Komunikowanie się to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów.

Proces komunikowania się zwraca uwagę na trzy zasadnicze sprawy:

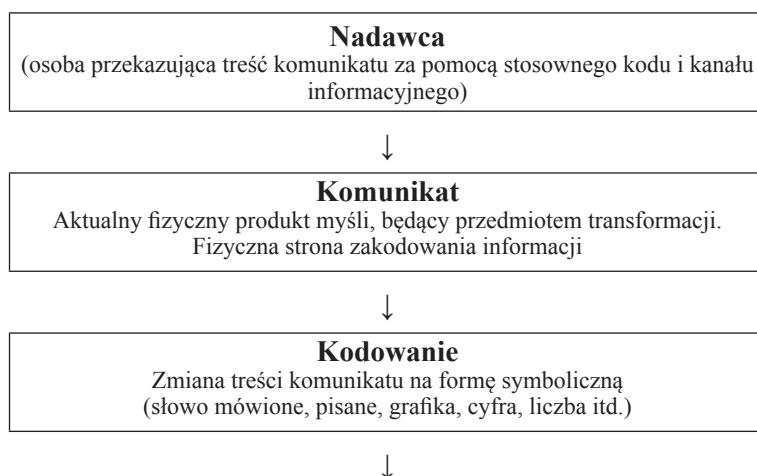
- Proces komunikowania się dotyczy ludzi, a więc zrozumienie komunikowania się wiąże się ze zrozumieniem występujących między tymi ludźmi związków.
- Komunikowanie się polega na dzieleniu się znaczeniami, co sugeruje, że jeśli ludzie mają się ze sobą porozumieć, muszą być zgodni co do definicji terminów, znaczeń, którymi się posługują.
- Komunikowanie się jest symboliczne, a więc gesty, słowa, liczby i litery oraz dźwięki mogą wskazywać na pojęcia, które mają przekazywać, lub są ich przybliżeniem.

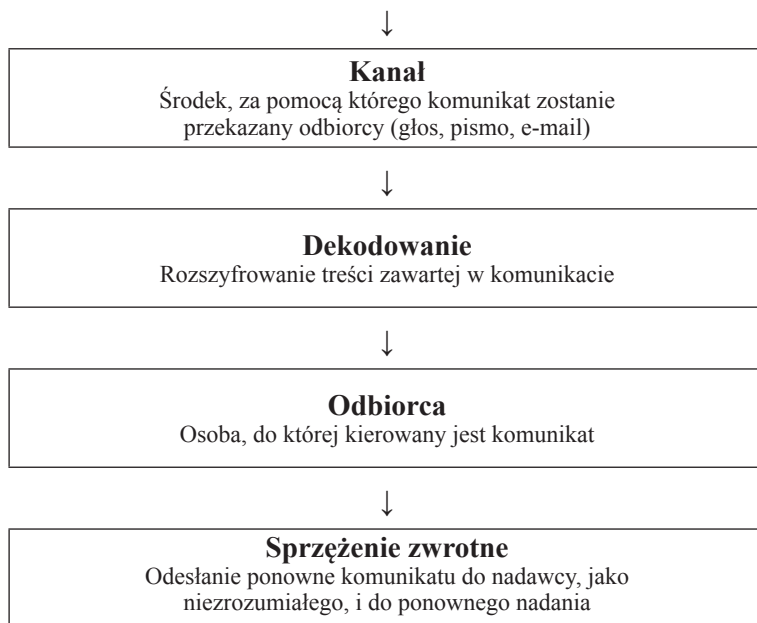
Najprostszy model procesu komunikacji opiera się na trzech elementach:

NADAWCA → **KOMUNIKAT** → **ODBIORCA**

W sytuacji kiedy brakuje któregośkolwiek z tych elementów, komunikowanie nie może wystąpić. Wskazany powyżej model określa łatwość w komunikowaniu się, lecz pomimo jego prostoty komunikowanie się jest procesem złożonym.

Model przebiegu komunikacji interpersonalnej





Nadawca (źródło)

Nadawca inicjuje proces komunikacji. W organizacji jest to osoba posiadająca informację oraz potrzebę, cel i chęć jej przekazania innym osobom. Jako źródło i nadawca komunikatu zaistniejesz wtedy, kiedy np. postanowisz przekazać informację o terminie najbliższych auditów wewnętrznych.

Kodowanie

Kodowanie następuje wtedy, gdy nadawca przekształca informację w wiele symboli. Jest to proces konieczny, ponieważ informację może przekazać jedna osoba drugiej osobie tylko w postaci symboli lub obrazów. Celem kodowania jest porozumienie się, nadawca więc powinien zapewnić zrozumienie znaczeń przez odbiorcę, wybierając symbole, które – jak sądzi – będą zrozumiane przez odbiorcę (powinien zapewnić tzw. wspólnotę znaczeń z odbiorcą). Brak tej „wspólnoty” jest najczęstszą przyczyną zakłóceń lub braku komunikowania się.

Uwaga



Pamiętaj, jak zakodujesz informację – tak zostaniesz zrozumiany!

Komunikat

Komunikat jest efektem, fizyczną stroną zakodowania informacji. Przyjmuje on każdą postać, którą może odczuć i zrozumieć jeden lub więcej zmysłów odbiorcy. Mowę – usłyszysz, słowo pisane – przeczytasz, gesty – zobaczysz lub odczujesz.

Rada



Niewerbalne komunikaty są ogromnie ważną formą komunikowania się, często zawierają więcej treści lub są uczciwsze od komunikatów werbalnych bądź pisanych. Komunikacja werbalna i niewerbalna musi uzupełniać się, musi być spójna, aby komunikowanie się było efektywne.

Kanał

Kanał jest środkiem przekazywania informacji przez jedną osobę drugiej. Aby komunikacja była skuteczna, a także sprawna, kanał musi być adekwatny do komunikatu. Przy wyborze kanału trzeba uwzględnić potrzeby, możliwości i wymagania odbiorcy. Jeśli chcesz wysłać szczególnie skomplikowany komunikat, przekaz go przez kanał umożliwiający odbiorcy wielokrotne powracanie do niego (pismo, poczta elektroniczna, zapis elektroniczny).

Jak wybrać najlepszy kanał:

- komunikaty pisane lub rysowane, jak notatki, listy, sprawozdania, rysunki techniczne, są jasne, konkretne i stanowią trwały zapis,
- telefon i rozmowa bezpośrednia dadzą Ci bezpośrednią informację zwrotną.

Musisz ustalić, czy zależy Ci na jasności komunikatu, czy na szybkiej informacji zwrotnej.

Wskazówka



W skomplikowanym procesie komunikowania się występuje wiele różnych czynników i nie zawsze określona technika ma przewagę nad innymi. To, jaki wybierzesz kanał przekazu informacji, to Twoja indywidualna decyzja.

Odbiorca

Odbiorcą jest osoba, której zmysły postrzegają komunikat nadawcy – może być to jedna lub wiele osób. Ważne jest, aby komunikat był opracowany z myślą o doświadczeniach odbiorcy. Jeśli komunikat nie dociera do odbiorcy, nie ma komunikacji, komunikacja jest nieskuteczna także w sytuacji, kiedy komunikat dotrze do odbiorcy, ale nie zostanie zrozumiany.

Wskazówka



Ważne jest, abyś pamiętał, że treść Twojego komunikatu powinna być precyzyjna, jasna i klarowna.

Dekodowanie

Dekodowanie to interpretowanie przez odbiorcę komunikatu i przetwarzanie go w zrozumiałą informację. Można przedstawić ten proces w dwóch etapach:

- odbiorca najpierw musi otrzymać komunikat,
- odbiorca musi przetworzyć komunikat.

Znaczący wpływ na dekodowanie mają doświadczenie odbiorcy, jego ocena użytych symboli i gestów, oczekiwania (ludzie słyszą to, co chcą usłyszeć, a także interpretują komunikaty tak, jak jest im to potrzebne w danym momencie) oraz wzajemność znaczeń z nadawcą.

Szum informacyjny

Szumem nazywamy każdy czynnik, który zakłóca, powoduje zamieszanie i kłopoty w komunikacji. Szum wewnętrzny pojawia się wtedy, kiedy odbiorca komunikatu nie zwraca uwagi lub nie potrafi efektywnie słuchać. Szumem zewnętrznym możemy określić to wszystko, co pojawia się w otoczeniu i zakłóca komunikowanie się. Szum informacyjny może pojawić się na każdym etapie procesu komunikowania się. Silna potrzeba ludzi do rozumienia nawet zagadkowego komunikatu powoduje, że odbiorca często dekoduje niejasny komunikat, nadając mu właściwy dla odbiorcy sens, ale całkowicie odmienny od pierwotnie zakodowanego komunikatu.

Wskazówka



Menedżerowie powinni dążyć do ograniczenia szumów informacyjnych do poziomu pozwalającego na skuteczne komunikowanie się.

Sprzężenie zwrotne

Sprzężenie zwrotne jest odwróceniem procesu komunikowania się, w którym wyraża się reakcja na komunikat nadawcy. Odbiorca staje się nadawcą, sprzężenie zwrotne obejmuje te same etapy, co pierwotne komunikowanie się. W organizacji sprzężenie zwrotne może przyjmować różne formy, od bezpośredniego sprzężenia zwrotnego, przez ustne potwierdzenie przyjęcia komunikatu (ustne potwierdzenie polecenia szefa), do sprzężenia pośredniego, wyrażającego się działaniami lub dokumentacją.

Wskazówka



Sprzężenie zwrotne ma charakter fakultatywny i może istnieć w danej sytuacji w dowolnym stopniu (od minimalnego do pełnego). Im silniejsze jest sprzężenie zwrotne, tym skuteczniejszy proces komunikowania się.

Formy i style komunikowania się w organizacji

Komunikacja w organizacji przybiera różne formy:

- Komunikacja werbalna – niewerbalna. Komunikacja werbalna (komunikaty przekazywane za pomocą słowa lub pisma) opiera się na przekazie zrozumiałych dla odbiorców słów i struktur językowych. Komunikacja niewerbalna – to przekazy bez użycia słów. Środkami komunikacji niewerbalnej mogą być gesty, mimika, ułożenie ciała, miejsce wybrane do rozmowy itp. W organizacji służą one zazwyczaj do przekazywania trzech typów informacji: okazywania sympatii – antypatii, dominacji – podporządkowania, a także zaznaczania stopnia wrażliwości na potrzeby innych osób. Umiejętne poruszanie się w obszarach komunikacji niewerbalnej jest tak samo ważne, jak umiejętność komunikowania się werbalnego. Komunikaty niewerbalne odgrywają szczególną rolę w komunikowaniu się

bezpośrednim (wyraz twarzy, kontakt wzrokowy, natężenie głosu). Partner komunikacji otrzymuje spójne bądź niespójne sprzężenie zwrotne.

Wskazówka



Werbalne i niewerbalne komunikaty mogą być do siebie w bardzo różnym stosunku – mogą się uzupełniać, wzmacniać – wtedy komunikacja będzie efektywna i skuteczna, ale też mogą się znosić lub osłabiać – wtedy komunikacja będzie niespójna lub też nieefektywna.

Do środków komunikacji niewerbalnej należą: ubiór, sposób traktowania czasu własnego w odniesieniu do czasu innych członków organizacji, sposób zagospodarowania przestrzeni (wielkość biurka, gabinetu, dystans przestrzenny, jaki utrzymywany jest wobec osób o wyższej pozycji), sposób witania się, poruszania.

Tabela 1. Typy przekazów niewerbalnych – tabela

Podstawowe typy przekazów niewerbalnych	Charakterystyka i przykłady
Ruchy ciała, zachowania kinestetyczne	Gesty, mimika, ruchy gałek ocznych, dotknięcia, ruchy ust.
Wygląd zewnętrzny	Kształt ciała, zapach ciała, reakcje fizjologiczne, wzrost, kolor włosów.
Parajęzyk	Charakterystyka głosu, sposób mówienia (szybkość, płynność, głośność), śmiech, ziewanie, mówienie „och”, „ach”, „hmmm”.
Stosunek do przestrzeni	Sposób postrzegania, aranżacji i użycia przestrzeni, np.: dystans podczas konwersacji, ustawienie miejsc do siedzenia podczas rozmowy, zaznaczanie własnego terytorium (zdjęcia na biurku, „moje krzesło”, pozostawianie dokumentów na tzw. moim miejscu, np. w sali konferencyjnej).
Aranżacja otoczenia	Projekty wnętrz i budynków, mebli, organizacja oświetlenia.
Stosunek do czasu	Spóźnianie się lub wcześniejsze przychodzenie, zmuszanie innych do czekania, traktowanie czasu jako korelatu statusu (mój czas jest tak cenny, że mam dla pana tylko 5 minut i ani sekundy dłużej).

- Komunikacja bezpośrednia i pośrednia. Komunikacja bezpośrednia to taka, w której komunikaty są przekazywane bezpośrednio od nadawcy do

odbiorcy (otrzymujemy bezpośrednią informację zwrotną). W komunikacji pośredniej występuje osoba (lub osoby) pośrednicząca, np.: przekazywanie wniosków, propozycji do dyrekcji za pośrednictwem bezpośredniego zwierzchnika. Organizacje powinny dążyć do zachowania właściwej proporcji między komunikacją pośrednią a komunikacją bezpośrednią. W nowoczesnych organizacjach dąży się do maksymalnego wykorzystania komunikacji bezpośredniej.

- Komunikacja jednokierunkowa i dwukierunkowa. W komunikacji jednokierunkowej nadawca przekazując komunikat, nie oczekuje na odpowiedź (przekazanie zarządzenia podwładnym przez ich kierownika). Jednostronne komunikowanie się jest szybkie i bardziej uporządkowane (ponieważ nie ma sprzężenia zwrotnego, które wymaga dodatkowego czasu i zmienia kształt komunikatów).

W sytuacji wymagającej szybkiego działania lub potrzeby podkreślenia autorytetu kierownictwa bardziej odpowiednia jest komunikacja jednokierunkowa. W komunikacji dwukierunkowej komunikatowi towarzyszą oczekiwanie na odpowiedź lub sygnał zwrotny. Komunikowanie dwukierunkowe jest dokładniejsze niż jednokierunkowe. Nadawca może sprawdzić, jak jego komunikat został zrozumiany, i ewentualnie przekazać dodatkowe informacje. Sprzężenie zwrotne pozwala na doskonalenie procesu komunikacji.

Przy komunikowaniu dwukierunkowym odbiorcy są pewniejsi siebie i swoich sądów, mogą zadawać pytania, doprecyzować, wyjaśniać wątpliwości. Dwukierunkowość komunikacji likwiduje psychologiczną asymetrię sytuacji nadawca – odbiorca. Sprzyja wytworzeniu więzi pomiędzy nadawcą a odbiorcą, ale też wykazuje większą podatność na zaburzenia w komunikowaniu się. Zwiększona wrażliwość na krytykę, emocjonalne przywiązanie do własnych sądów lub brak akceptacji wymiany komunikacji na równych prawach powodują problemy z udzielaniem bądź przyjmowaniem informacji zwrotnej – negatywnej lub nawet pozytywnej. Komunikowanie dwukierunkowe wymaga większych umiejętności i bardziej partnerskiego nastawienia stron. Umiejętnie zorganizowana sieć komunikacji dwustronnej lepiej integruje organizację i wyrabia pozytywne nastawienie wśród jej członków.

Wskazówka



Przewaga komunikacji jednostronnej w organizacji powoduje, że kierownikom brakuje wiedzy o nastrojach i ideach swoich podwładnych. Sytuacja taka zawsze odbija się niekorzystnie na jakości zarządzania. Dlatego współczesne organizacje dążą do ułatwienia dwustronnej komunikacji pomiędzy „górami” a „dołami”, a nie jej ograniczania.

Menedżer może wykorzystać inne narzędzia i techniki uzyskania informacji zwrotnej od swoich pracowników:

- Krótkie ankiety przeprowadzane okresowo wśród pracowników (ich skuteczność się zwiększa, jeśli wyniki ankiet i podjęte w ich efekcie działania zostaną przedstawione pracownikom).
 - Skrzynki pomysłów i sugestii ze specjalnym funduszem nagród dla autorów najcenniejszych pomysłów czy propozycji.
 - Dni „otwartych drzwi” gabinetów kierownictwa, w czasie których pracownicy mogą zwracać się do członków kierownictwa we wszystkich sprawach.
- Komunikacja formalna i nieformalna. Komunikacja formalna odbywa się zgodnie z przyjętymi przez organizację procedurami i przez stworzone w tym celu kanały. Nakłada na uczestników ściśle sprecyzowane obowiązki, których złamanie naraża na organizacyjne sankcje. Komunikacja nieformalna wykracza poza te procedury i kanały.

W organizacjach, w których dominują zależności hierarchiczne, struktura powiązań służbowych wyznacza formalne ramy komunikacji. Komunikaty kierowane „w górę” przechodzić muszą wszystkie szczeble organizacyjne – podobnie jak komunikaty naczelnego kierownictwa kierowane „w dół”. Istotnym mankamentem tego typu komunikacji jest możliwość pojawienia się błędów przekazu i mylnych interpretacji. Komunikaty mogą być na poszczególnych etapach organizacji przeinaczane lub filtrowane.

W każdej organizacji rozwija się też komunikacja nieformalna – zarówno pozioma (pomiędzy pracownikami tego samego szczebla), jak i pionowa (między pracownikami różnych szczebli). Nieformalna komunikacja

pozioma zwiększa zazwyczaj zadowolenie z pracy członków organizacji i sprzyja integracji zespołów pracowniczych. Rozwój nieformalnej komunikacji usprawnia także funkcjonowanie organizacji – zwłaszcza wtedy gdy formalne kanały komunikacji zawodzą (czasami przerost komunikacji nieformalnej może być traktowany jako wskaźnik wadliwości formalnego systemu komunikowania się).

Przykładem komunikacji nieformalnej jest plotka (w sytuacjach zmiany organizacyjnej lub redukcji personelu oddziaływanie plotki na postawy pracowników może być dość znaczące). Plotki bywają wykorzystywane przez menedżerów do rozpowszechniania informacji, które nie mogą być przekazywane w oficjalny sposób, a których oddziaływanie na pracowników jest, zdaniem autorów zamierzonych „przecieków”, korzystne. Trzeba jednak pamiętać, że kontrola nad treścią plotki oraz jej zasięgiem jest niemożliwa. Plotka – nawet celowo rozpowszechniona – może przynieść organizacji tyle samo korzyści, co szkód. Najlepszą formą walki z plotką jest wystarczająco rozwinięta sieć komunikacji formalnej.

- Komunikacja scentralizowana – zdecentralizowana. Stopień centralizacji powiązań komunikacyjnych określa proporcja komunikatów, które muszą przejść przez uprzywilejowanych członków komunikującej się grupy, zanim trafią do pozostałych. Powiązania zdecentralizowane stwarzają uczestnikom równe szanse komunikowania się.

Wskazówka



Grupy o scentralizowanej sieci powiązań, a więc takie, w których przywódca kontrolują przepływ większości informacji – szybciej rozwiązują zadania, ale tylko wtedy, gdy zadania te są stosunkowo proste. W sytuacji wzrostu stopnia komplikacji zadań przewagę uzyskują grupy o zdecentralizowanych powiązaniach komunikacyjnych, w których przywódca tylko ułatwia przepływ informacji, a nie kontroluje go. Grupy te radzą sobie lepiej nawet w sytuacjach popełnienia błędu, szybciej potrafią usunąć błąd, doskonalić procesy. Centralizacja sieci powiązań komunikacyjnych sprzyja aprobacie funkcji przywódczych, pełnionych w grupie przez osobę centralnie usytuowaną, ale nie sprzyja zadowoleniu członków grupy z rozwiązywanych zadań.

Style komunikowania się

Typologię podstawowych stylów komunikowania się tworzymy na podstawie dwóch wymiarów:

- Według otwartości wobec osób, z którymi się komunikujemy. Otwartość w komunikowaniu się zakłada, że pozytywnie reagujemy na działania komunikacyjne innych osób, pozwalając im na swobodne poszerzanie wiedzy na temat naszych odczuć, interesów i znaczeń, którymi się posługujemy. Niesie to jednak ryzyko dla uczestników porozumiewania się, szczególnie w sytuacji współzawodnictwa między ludźmi lub rygorystycznej kontroli ich poczynań. Dlatego lepiej mówić o względnej otwartości komunikowania się.
- Według zakresu wykorzystania sprzężenia zwrotnego. Wykorzystanie sprzężenia zwrotnego (*feedback*) polega na przekazywaniu partnerom komunikacji informacji na temat tego, jak rozumiemy ich przekazy, komunikaty oraz jak postrzegamy ich jako rozmówców.

Styl „introwertyczny”

Prezentują osoby, które dążą do ograniczenia komunikacji z innymi, osoby zamknięte, nieinteresujące się opiniami, emocjami, postawami pozostałych członków organizacji. Osoby te są nieufne, okazują emocjonalną oschłość lub wrogi stosunek do pozostałych pracowników. Szef prezentujący taki styl komunikowania się z pewnością będzie przejawiał autokratyczny styl przywództwa.

Styl „ekstrawertywny”

Prezentują osoby skupiające się na własnych pomysłach i odczuciach. Chętnie dzielą się pomysłami, odczuciami z innymi, natomiast nie są osobami otwartymi na sugestie, odczucia i opinie innych. Szef o tym stylu komunikowania się koncentruje uwagę na sobie, nie słucha innych, nie lubi słów krytyki. Taki styl może prowadzić do niepewności i zagrożenia w odczuciu podwładnych.

Styl „obronny”

Prezentują osoby, które podejmują próby badania i oceniania innych (wykorzystują sprzężenie zwrotne), ale nie dopuszczają do poznania swoich uczuć i poglądów (są zamknięte wobec innych). W komunikacji z tymi osobami akcentuje się tzw. mur nie do pokonania. Taki styl komunikowania wzbudza nieufność.

Styl „przetargowy”

Prezentują osoby, które przyjmują informację zwrotną, są pozytywnie nastawione, otwierają się na innych, ale w zamian oczekują wzajemności. W sytuacji braku wzajemności w relacjach osoby te wycofują się, a komunikacja z nimi odpowiada powiedzeniu „jak Ty mnie, tak ja Tobie”.

Styl „efektywnej komunikacji”

Charakteryzuje elastyczną otwartość wobec innych i wykorzystanie sprzężenia zwrotnego.

Wady i zalety różnych sposobów komunikowania się

Sposób komunikowania się ma istotny wpływ na procesy zachodzące w organizacji i indywidualną wydajność pracy. Aby podjąć właściwą decyzję, menedżer musi oprzeć się na rzetelnych informacjach przekazywanych mu przez współpracowników. Aby skutecznie kierować grupą, musi być pewien, że jego decyzje są prawidłowo rozumiane. Aby motywować podwładnych do lepszej pracy, musi prawidłowo rozumieć ich intencje i potrzeby. Dlatego staje się ważne pytanie: jakie są przyczyny zakłóceń komunikacyjnych?

Tabela 2. Wady i zalety różnych sposobów komunikowania się w organizacji

Metoda	Zalety	Wady
Rozmowa telefoniczna	<ul style="list-style-type: none">– Natychmiastowe nawiązanie kontaktu.– Komunikacja dwustronna.– Natychmiastowe sprzężenie zwrotne.– Wygoda w użyciu.	<ul style="list-style-type: none">– Mniej bezpośrednia niż rozmowa twarzą w twarz.– Brak możliwości uzupełnienia komunikatu przekazem niewerbalnym.– W porównaniu z rozmową bezpośrednią większa możliwość zakłóceń i nieporozumień.– Brak zapisu, który dokumentowałby wymianę komunikatów.– Możliwość nawiązania kontaktu w czasie niedogodnym dla odbiorcy.– Skasowanie komunikatu nie możliwe lub utrudnione.
Rozmowa bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none">– Rozbudowany przekaz niewerbalny.– Lepsze poznanie odbiorcy i nawiązanie bezpośredniej więzi.	<ul style="list-style-type: none">– Możliwość zainicjowania kontaktu w czasie niedogodnym dla odbiorcy.– Spontaniczne myślenie i reakcja.