

3.3 UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKOWANIA SIĘ I WYRAŻANIA WŁASNYCH UCZUĆ A SKUTECZNOŚĆ MENEDŻERA

Wprowadzenie

Od menedżera wymaga się, aby był skuteczny. Zdaniem Druckera bycie skutecznym jest właściwym zajęciem dla szefa¹. Do niego i od niego zależy wydobywanie i nadawanie efektywności wszelkim siłom tkwiącym w zasobach firmy – przede wszystkim w zasobach ludzkich oraz neutralizowania ich możliwych słabości. Czyni to poprzez pięć podstawowych dla niego operacji, tj.: menedżer wyznacza cele, organizuje, motywuje, komunikuje się z pracownikami, ocenia ich efektywność oraz rozwija podległe mu kadry. Staje się on skuteczniejszym rozszerzając swe umiejętności i podnosząc swą wydajność we wszystkich pięciu wymienionych wyżej kategoriach swej pracy². Jednakże, aby być skutecznym, działać efektywnie menedżer „musi” rozwinąć dwie podstawowe umiejętności, a mianowicie umiejętność kierowania sobą, tj. zdolności wykorzystywania i udoskonalania własnych zasobów w życiu i pracy oraz zdolności przewodzenia zespołem, czyli umiejętności postępowania z ludźmi. Tylko ci menedżerowi, którzy mają efektywne związki z samym sobą i potrafią kierować sobą mogą tworzyć skuteczne relacje ze współpracownikami. Zdaniem Leidera istotą przywództwa i zarazem skuteczności w zarządzaniu firmą jest przewodzenie samemu sobie³. Tylko przez dobrą znajomość siebie, swoich słabych i mocnych stron⁴, menedżer może w szybko zmieniającej się rzeczywistości, w dobie wszechobecnej konkurencji dokonywać potrzebnych zmian osobistych, zespołowych i organizacyjnych.

Przewodzenie firmie wymaga także zdolności kierowania zespołem. Zdolności i umiejętności te przydają się niezależnie od tego, czy jest się w dyrektorskim gabinecie, czy na hali produkcyjnej. Umiejętność przewodzenia ludziom nie jest zapisana w genach, nie jest też zbiorem wrodzonych cech charakteru jest natomiast zestawem zachowań, poddających się obserwacji i możliwych do nauczenia⁵. Umiejętność przewodzenia zespołowi obejmuje między innymi umiejętność komunikowania się oraz umiejętność wyrażania

¹ Drucker P., F. (1994). Menedżer skuteczny. Kraków: Akademia Ekonomiczna.

² Drucker P., F. (1994). Praktyka zarządzania (s. 365 – 370). Kraków: Akademia Ekonomiczna.

³ Lider R., J. (1997). Ostateczne zadanie przywódcy. W: F. Hesselbein , M. Goldsmith, R.

Beckhard (red.). Lider przyszłości. Nowe strategie i metody działania na nadchodzącą erę (s. 117 – 126). Warszawa: Business Pres.,.

⁴ Por. Drucker P., F. (2000). Zarządzanie w XXI wieku (s. 169 – 207). Warszawa: MUZA S.A.

Por. też Buckingham M., Clifton D., O. (2003). Teraz, odkryj swoje silne strony. Warszawa: MT Biznes.

⁵ Zob. Kouzes J., M., Posner B., Z. (1997). Siedem lekcji na temat kierowania wyprawą w przyszłość. W: F. Hesselbein , M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). Lider przyszłości. Nowe strategie i metody działania na nadchodzącą erę (s. 191 – 200). Warszawa: Business Pres.,.

własnych uczuć. Umiejętności te będą przedmiotem niniejszego artykułu. Są one częścią inteligencji emocjonalnej, tj. kompetencji, jaką winien „posiadać” każdy menedżer chcący odnosić sukcesy w zarządzaniu firmą.

Kompetencje menedżera

Efektywny menedżer jest osobą, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, a posiadane przez niego umiejętności w decydujący sposób wpływają na osiągnięte rezultaty. Mimo, że literaturze dotyczącej zarządzania pojęcia kompetencji i umiejętności są często utożsamiane ze sobą to jednak pojęcie kompetencji jest pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby menedżer był kompetentny⁶. Kompetentny menedżer to osoba, która dzięki odpowiedniej postawie, motywacji i cechom osobistym będzie chciała i potrafiła pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i posiadane umiejętności.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele typologii umiejętności menedżerskich⁷. Najczęściej wymienia się następujące trzy kategorie⁸:

- umiejętności koncepcyjne – to zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji. Wiązą się one z postrzeganiem organizacji jako całości, rozumieniem współzależności zachodzących między poszczególnymi jej częściami i przewidywaniem, w jaki sposób zmiana w którejkolwiek jej części wpłynie na całość.
- umiejętności techniczne to zdolności posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie.
- umiejętności społeczne to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo.

Nieco inaczej zagadnienie kompetencji menedżerskich ujmuje Daniel Goleman⁹. W latach dziewięćdziesiątych badał on, jakie indywidualne zdolności ludzkie, i w jakim stopniu wpływają na efektywność pracy. Analizując rozmaite zestawy umiejętności menedżerów pochodzących ze 180 różnej wielkości firm z wielu krajów stwierdził, że dają się one pogrupować w trzy kategorie: Są to:

- umiejętności czysto techniczne – orientacja w finansach i sporządzanie dobrych biznes planów,
- zdolności kognitywne – zdolności myślenia analitycznego
- zdolności związane z inteligencją emocjonalną – umiejętność współpracy i skuteczność w kierowaniu zmianą.

⁶ Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000). Doskonalenie kompetencji menedżerskich. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

⁷ Tamże, s. 18 – 36.

⁸ Por. Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1999). Kierowanie. Warszawa: PWE, s. 33; Chelp S., Nawara I. (2002) Kierowanie ludźmi (s. 103 – 125). W: T. Listwan (red.). Zarządzanie kadrami. Warszawa: Wydawnictwo C. H. BECK.

⁹ Goleman D. (1999). Przywództwo a inteligencja emocjonalna (s. 1 – 6). Zarządzanie na świecie Nr 1. Warszawa: Infoglob.

Podsumowując wyniki swoich badań Goleman stwierdził, że na doskonałe wyniki w pracy inteligencja emocjonalna wpływa dwa razy bardziej niż umiejętności techniczne oraz zdolności kognitywne. Jego analizy doprowadziły go również do wniosku, że im wyższy szczebel w hierarchii przedsiębiorstwa zajmuje menedżer tym większe znaczenie w jego pracy ma inteligencja emocjonalna. Natomiast w przypadku bardzo efektywnych menedżerów w porównaniu z przeciętnymi inteligencja emocjonalna jest przyczyną prawie 90% różnic w ich dokonaniach¹⁰.

Najprostsze określenie inteligencji emocjonalnej podaje Hendrie Weisinger. Według niego inteligencja emocjonalna to po prostu inteligentne użycie emocji, aby w sposób świadomy wykorzystywać je do kierowania naszymi zachowaniami i myśleniem tak, aby zapewnić lepsze efekty naszych działań¹¹.

Inteligencja emocjonalna składa się z czterech zasadniczych elementów¹². Są nimi:

1. **Samoświadomość** jest jedną z najważniejszych kompetencji inteligencji emocjonalnej i polega na umiejętności odczytywania własnych emocji, jakich doświadcza się w danej chwili. Dzięki niej menedżer może poznać własne mocne i słabe strony oraz uwierzyć w swoją wartość. Samoświadomość służy do mierzenia własnych nastrojów i ich wpływu na otoczenie.
2. **Samokontrola** jest to zdolność reagowania na sytuacje życiowe w sposób wiarygodny i elastyczny takimi uczuciami, które są najbardziej stosowne i przydatne. Aby być dobrym menedżerem należy umieć zmieniać nastrój tak, aby nie wpływał on niekorzystnie na pracowników lub też w rozsądny sposób wyjaśnić im jego przyczyny i określić czas jego trwania.
3. **Świadomość społeczna** jest tą umiejętnością, dzięki której menedżer jest świadomy emocji swoich podwładnych oraz sam potrafi im okazać, że zależy mu na nich. Menedżer posiadający tą umiejętność wie jak jego słowa i działania wpływają na uczucia innych osób. Jest on na tyle wrażliwy, że zmienia sposób mówienia i działania, jeśli ten ma niekorzystny wpływ na pracowników.
4. **Sterowanie relacjami**, ta umiejętność polega na zdolności jasnego i przekonującego komunikowania się, rozładowywania napięć i budowania silnych więzi osobistych. Dzięki tej umiejętności menedżer może upowszechnić swój entuzjazm oraz z humorem i życzliwością rozwiązać nieporozumienia.

¹⁰ Por. Goleman D. (2004). Co czyni cię przywódcą? Harvard Business Review Nr 2 (12). Warszawa: Harvard Business Review Polska.

¹¹ Weisinger H. (1998). Inteligencja emocjonalna w biznesie (s. XIII). Warszawa: BUSINESS PRESS.

¹² Goleman D., Boyatzis R., Mekce A. (2003). Ile kosztuje zły humor szefa? Harvard Business Review, Nr 8. Warszawa: Harvard Business Review Polska.

Dwie pierwsze umiejętności, tj. samoświadomość i samokontrola dotyczą kompetencji osobistych związanych z kierowaniem sobą. Natomiast dwie następne, czyli świadomość społeczna i zarządzanie relacjami dotyczą kompetencji społecznych wiążących się ze sposobem postępowania z innymi ludźmi. W skład każdej kompetencji wchodzi odpowiednie wyuczone umiejętności i zdolności przyczyniające się do skuteczności w kierowaniu. Ilustruje to poniższe zestawienie¹³.

I Kompetencje osobiste

1. Samoświadomość

- **Samoświadomość emocjonalna:** rozpoznawanie swoich emocji i ich działania, posługiwanie się intuicją przy podejmowaniu decyzji
- **Trafna samoocena:** znajomość swoich mocnych i słabych stron
- **Pewność siebie:** głębokie poczucie swojej wartości i swoich możliwości

2. Samokontrola

- **Samokontrola emocjonalna:** panowanie nad destrukcyjnymi emocjami i impulsami
- **Otwartość:** uczciwość, prawość, wiarygodność
- **Elastyczność:** swobodne dostosowywanie się do zmieniających się sytuacji lub pojawiających się przeszkód
- **Nastawienie na sukces:** dążenie do osiągania coraz to lepszych rezultatów, odpowiadającym wewnętrznym standardom doskonałości
- **Inicjatywa:** gotowość do działania i wykorzystywania pojawiających się możliwości
- **Optymizm:** dostrzeganie pozytywnej strony sytuacji

II Kompetencje społeczne

3. Świadomość społeczna

- **Empatia:** wyczuwanie emocji innych, rozumienie ich punktu widzenia, aktywne zainteresowanie się ich problemami
- **Świadomość organizacyjna:** rozpoznawanie bieżących tendencji, siatki decyzyjnej i polityki na poziomie organizacji
- **Uczynność:** rozpoznawanie i realizowanie potrzeb podwładnego, partnera czy klienta

4. Zarządzanie relacjami

- **Inspirowanie:** kierowanie i motywowanie poprzez mobilizującą wizję
- **Wywieranie wpływu:** stosowanie różnych technik perswazyjnych
- **Rozwój innych:** wspieranie zdolności innych ludzi poprzez sygnały zwrotne i wskazówki do działania

¹³ Por. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002). Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej (s. 57-58). Wrocław-Warszawa: Jacek Santorski Wydawnictwo Biznesowe.

- **Inicjowanie zmian:** inicjowanie zmian, zarządzanie nimi i sterowanie w nowym kierunku
- **Zarządzanie konfliktem:** zażegnywanie sporów
- **Praca zespołowa:** współpraca i budowanie zespołu

Mimo, że nie ma jednej recepty na wybitne przywództwo, do doskonałości wiedzy wiele ścieżek i style działania wybitnych liderów są często bardzo odmienne to jednak zdaniem D. Golemana, R. Boyatzisa i A. Mekce skuteczni liderzy posiadają przynajmniej jedną szczególnie rozwiniętą umiejętność z każdego z czterech podstawowych obszarów inteligencji emocjonalnej.

Zdaniem Weisingera kluczową sprawą dla inteligencji emocjonalnej jest skuteczna komunikacja¹⁴. Dlatego też, pewne jej aspekty będą przedmiotem kolejnych rozważań.

Umiejętność komunikowania się

Każdy człowiek czy tego chce czy nie, jeśli tylko jego życie łączy się w jakichś sposób z życiem innych ludzi to wywiera na nich wpływ. Bez względu na to, co robi czy kosi trawnik, rozmawia czy też jedzie do pracy, itp. i gdzie to robi – w domu, pracy, na ulicy itp. wywiera wpływ na życie innych ludzi. Ten wpływ może być dla nich korzystny, tj. inspirować do podejmowania nowych wyzwań, zachęcać do wykonania trudnej pracy itp. lub też działać na nich niekorzystnie tj. zniechęcać do dalszego wysiłku, demotywować itp. Poza tym wpływ, jaki jedni ludzie wywierają na innych może być większy lub mniejszy. Może być on również nieświadomy lub świadomy. Oznacza to, że czasami nie zdajemy sobie nawet sprawy z naszego wpływu na innych zaś innym razem czynimy to w sposób świadomy chcąc osiągnąć zamierzony efekt w postaci zmiany poglądów czy zachowania innych osób. Do tego celu możemy wykorzystywać różne techniki perswazji czy wręcz manipulacji¹⁵.

Jednym z narzędzi wpływu na innych jest komunikacja. Warunkuje ona wszelkie stosunki i związki międzyludzkie. Wartość skutecznej komunikacji w miejscu pracy jest nieoceniona. Mamy z nią do czynienia wówczas, gdy odbiorca (pracownicy) zrozumiał nadawcę (menedżera) zgodnie z jego intencjami.

Komunikacja to nie tylko słowa, które wypowiadamy. Te formułują tylko małą część ludzkiej ekspresji. Badania wykazują, że w wypowiedzi przed grupą ludzi 55% efektu uzyskuje się językiem ciała – postawą, gestami i kontaktem wzrokowym, 38% tonem głosu i tylko 7% treścią wypowiedzi. Dla efektywnego komunikowania się ważne jest by te trzy aspekty wspierały się nawzajem, tj. by były zgodne ze sobą. W razie niezgodności między słowami a językiem ciała czy tonem głosu podwładny będzie zawsze zwracał uwagę na aspekt

¹⁴ Weisinger H.: dz. cyt., s. 113

¹⁵ Por. Cialdini R., B. (2004). Jak wykorzystać naukowe zasady perswazji. Harvard Business Review. Nr 8 (18), s. 78-86. oraz Cialdini R., B. (1994). Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka. Gdańsk: GWP.

pozawerbalny, często nie zdając sobie z tego sprawy i na jego podstawie interpretował sens przekazu¹⁶.

Zachowanie menedżera będzie różne w różnych sytuacjach, ale przejrzysty język ciała i tonalności głosu sprawiają kolosalną różnicę w znaczeniu i wpływie tego, co przekazuje. Różnica polega nie tylko na tym, co mówi, ale także jak mówi. Tonalność i język ciała warunkują np. jak będzie rozumiane powitanie typu: „dzień dobry”. Czy pracownik odbierze je jako niezobowiązujące świadectwo rozpoznania, groźbę, złośliwość czy też jako serdeczne powitanie.

Mimo, że w rzeczywistym komunikowaniu się nie da się rozdzielić tego, co werbalne od tego, co niewerbalne jednakże w dalszej części chciałbym skoncentrować się tylko na pewnych aspektach tego, co menedżer mówi do swoich podwładnych, tj. na treści wyrażonej za pomocą konkretnych słów.

Słowa same w sobie pozbawione są znaczenia, są tylko wypowiedzianym dźwiękiem. Można się o tym przekonać słuchając obcego, niezrozumiałego dla siebie języka. Nabierają dopiero mocy, gdy określonym dźwiękom osoba nada znaczenie. Wówczas mogą tworzyć i niszczyć relacje międzyludzkie, zrywać kontakty dyplomatyczne, prowokować pojedynki i wojny¹⁷.

Słowo jest symbolem, który zarówno coś znaczy jak i coś oznacza. Odnosi się do czegoś nie-koniecznietu i nie-koniecznieteraż. Inaczej mówiąc słowa reprezentują, czyli zastępują „porcje” lub „kawalki” rzeczywistości pozajęzykowej. Mówiąc najprościej np. słowo „kot” zastępuje to pokryte futrem, mruczające, poruszające ogonem zwierze, które siedzi w kącie¹⁸.

Słowa mają dużą moc psychologiczną. Oprócz tego, że opisują wydarzenia, przedmioty, emocje, nazwy i czynności; mogą bezpośrednio wywoływać uczucia, a te z kolei mają istotny wpływ na sposób funkcjonowania ludzi¹⁹. Wystarczy pomyśleć o jakiejś osobie, że jest głupia i nieszczerza i od razu doświadczymy uczuć niechęć i antypatii. Jeśli natomiast o tej samej osobie pomyślimy, że jest atrakcyjna i mądra doświadczymy uczuć sympatii i zainteresowania. Konsekwencją doświadczanych uczuć będą stosowne do nich zachowania – np. unikanie lub też dążenie do bliższych kontaktów.

Aby menadżer był dobrym rozmówcą winien nauczyć się eksploatować siłę i słabości języka. Używane przez niego słowa oddziałują na jego sposób myślenia i odczuwania, a jednocześnie same w pewnym sensie są jego

¹⁶ Por. Mehrabian A., Ferris D. (1967). Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels (s. 248 – 252). The Journal of Counseling Psychology. Vol. 31 za Connor J., Seymour J. (1996). NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo. Por. także Głogowski Wł. (1999). Bez słowa. Komunikacyjne funkcje zachowań niewerbalnych. Warszawa: Wydawnictwo HANSA COMMUNICATION.

¹⁷ Connor J., Seymour J. (1996). NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.

¹⁸ Por. Steward J., Logan C. (2000). Komunikowanie się werbalne. W: J. Steward (red.). Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi (s. 80 - 105). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

¹⁹ Weisbach Ch., Dachs U. (2000). Inteligencja emocjonalna. Uczucia, intuicja, sukces. Warszawa: Bis.

wynikiem²⁰. Wypowiedziane przez menedżera słowa wpływają zarówno na jego odczucia jak i na odczucia słuchających go osób. Dlatego też są bardzo ważnym narzędziem kontaktu wpływającym na stosunki emocjonalne między ludźmi i na jakość ich współdziałania.

Zdolność do precyzyjnego użycia języka jest podstawą profesjonalnej komunikacji. Ze względu na to, że menedżer może użyć różnych słów o podobnym lub też tym samym znaczeniu oraz może użyć tego samego słowa w różnych znaczeniach tą samą intencją może przekazać na wiele odmiennych sposobów. Bardzo często, mimo że intencje menedżera są pozytywne to jednak przez nieudolne formy wyrazu nie potrafi ich właściwie przekazać. Natomiast pracownicy nie oceniają go według jego intencji, ale według dostrzeganego sposobu przekazu i tego jak go rozumieją²¹. Stąd też bardzo ważne jest, jakich słów i w jaki sposób użyje do zakomunikowania tego, co chce powiedzieć.

Dla przykładu poniższe dwa komunikaty, mimo że mają zbliżone znaczenie zupełnie inaczej będą odbierane przez pracowników:

1. *„Ponieważ pierwszy raz spotykacie się z tym problemem może okazać się on dla was trudny do rozwiązania”*
2. *„Gdy już raz zrozumiecie, o co w tym wszystkim chodzi bardzo łatwo sobie poradzicie z tym problemem”*

Pierwsze zdanie niekorzystnie wpływa na podwładnych, ponieważ odbiór ich jest następujący: a) *Coś jest dla was nowe i problematyczne*; b) *Ciężko będzie wam ową trudność pokonać*.

W drugim zdaniu pracownicy słyszą, że: a) *Jesteście na tyle dobrzy, że zrozumiecie, o co chodzi*; b) *Łatwo sobie z tym poradzicie*.

Mimo, że dwa powyższe zdania mają zbliżone znaczenie wywołują zupełnie odmienne stany i odczucia w pracownikach. Natomiast ich samopoczucie decydować będzie o efektywności ich pracy.

Jeśli menedżer ma do przekazania pewną instrukcję lub polecenie powinien pamiętać o tym, że każdy człowiek w życiu kieruje się następującą zasadą: pragnie uniknąć przykrości, zaś dążyć do tego, co jest dla niego przyjemne. Ma też tendencję do koncentrowania się na tym, co zostało wyrażone w zdaniu negatywnym. Gdy takie zdanie zostanie wypowiedziane na końcu pamiętane jest lepiej i słuchacz koncentruje się wówczas na tym, czego nie robić niż na tym, co ma robić. Dla zilustrowania tego, niech posłużą poniższe dwa komunikaty²²:

1. *„Tym razem zrobmy to na czas i w ramach budżetu. A więc żadnego dopieszczania projektów i zmian w ostatniej chwili”*.
2. *„Tym razem żadnego dopieszczania projektów i zmian w ostatniej chwili. Zrobmy to na czas i w ramach budżetu”*.

Dla znacznej większości pracowników drugie zdanie będzie brzmieć bardziej atrakcyjnie i pozytywnie niż pierwsze. Tym samym będzie bardziej ich

²⁰ Satir V. (2000). Zwracanie uwagi na słowa. W: J. Steward (red.). Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi (s. 106 - 112). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

²¹ Eicher J. (1995). Sztuka komunikowania się. Łódź: Wydawnictwo „Ravi”.

²² Por. Górecka (red.). (1996). Programowanie neurolingwistyczne. Nowa technologia osiągnięcia sukcesów (s. 55 – 61). Warszawa: Wydawnictwo Medium.

motywowało. Zasadnicza różnica pomiędzy tymi zdaniami polega na tym, że w pierwszym zdaniu najpierw skoncentrowano uwagę odbiorców na celu, po czym ukazano im problemy, których należy uniknąć, w drugim natomiast przedstawiono na początku trudności, a potem cel. Jest o wiele bardziej korzystne, jeśli menedżer w rozmowie z pracownikami będzie konstruował swoje wypowiedzi według schematu przedstawionego w drugim zdaniu. Menedżer pokazując pracownikom, od czego mają odejść – problemów, trudności winien wskazać im, do czego mają dojść, tj. wskazać im cel.

Jak twierdzi Satir dziewięć osób na dziesięć po upływie minuty nie pamięta tego, co powiedziało²³. Dlatego też jej zdaniem bardzo istotne jest używanie w komunikatach zaimka „ja”. Użycie „ja” oznacza, iż bierze się odpowiedzialność za to, co się mówi (to ja mówię, sędzę, czuję). Dzięki temu ustanawia się bardziej partnerskie stosunki między osobami.

Na zakończenie rozważań dotyczących umiejętności komunikowania się chciałbym zwrócić uwagę na fakt, że o wiele korzystniej jest, gdy menedżer w rozmowie z pracownikami mówi o tym, czego rzeczywiście od nich oczekuje, niż o tym, czego sobie nie życzy. Jako przykład nich posłużą poniższe pary zdań. Wyzwalają one w pracownikach różne emocje a poza tym sugerują im zupełnie inne sposoby działania:

Musicie to zrobić inaczej.

Wypróbujcie inne sposoby.

Nie powtarzajmy dzisiaj wczorajszych błędów.

Zróbmy dzisiaj inaczej niż wczoraj.

Nie przedstawajcie szukać właściwego rozwiązania.

Jeśli się na tym dobrze skupicie znajdziecie właściwe rozwiązanie.

Pierwsze sformułowania będą wywoływały w pracownikach niekorzystne emocje, takie jak zniechęcenie czy przymus. Drugie natomiast będą budziły pozytywne odczucia np. wiarę w siebie czy nadzieję w możliwość znalezienia lepszego rozwiązania.

Umiejętność wyrażania własnych uczuć

Zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym, każdego człowieka, często bywa tak, że bardzo lubimy i podziwiamy niektórych ludzi, ale oni nie zdają sobie z tego sprawy, bo my nigdy nie ujawniliśmy swych uczuć. Myślimy sobie, że nie ma sensu kogoś chwalić wystarczy, że się go nie krytykuje. Czasami mówimy coś miłego, a równocześnie w tych słowach mieści się pewna doza uszczypliwości. Kiedy tak się zdarza, słuchacz odbiera tylko negatywną część ich uwag²⁴.

²³ Satir V.: dz. cyt., s. 107.

²⁴ Petersen D., Hillkirk J. (1993). Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90 (s. 78). Warszawa: WNT.

Często menedżerowie zapominają, że ich podwładni potrzebują pochwał, bycia docenionymi a także chcą być świadomi tego, że szef jest im życzliwy. Zdaniem Hogana ludzi nie interesuje ile menedżer wie czy potrafi, dopóki nie dowiedzą się, jak bardzo mu na nich zależy. Mogą się o tym dowiedzieć tylko wówczas, gdy menedżer im o tym powie²⁵.

Niestety nie każdy menedżer miał wspaniałych rodziców, kolegów i nauczycieli, którzy nauczyliby go jak należy efektywnie porozumiewać się z innymi a przede wszystkim wyrażać swoje uczucia zarówno te przyjemne jak i nieprzyjemne. W związku z tym menedżerowie wyrażają swoje uczucia tak jak potrafią, czyli zazwyczaj w sposób pośredni. Przy czym mogą to robić na kilka sposobów. Często mówią o swoich uczuciach poprzez:

- **ocenę** – jesteś złośliwy;
- **obraz** – czuję się odstawiony na boczny tor;
- **uogólnienie** – bawimy się wspaniale;
- **ciało**, tj. przez gesty, mimikę;
- **porównanie w odniesieniu do zmysłów** – czuję się wyciśnięty jak cytryna;
- **inne porównanie** – czuję się jak szmata.

Ocena jest najczęstszym sposobem pośredniego wyrażania uczuć i może przybierać postać zarzutów, obelg, słów lekceważenia, różnych etykiet, krytyki, porównań i diagnozy. Wówczas pracownicy zazwyczaj słyszą tego typu sformułowania: jesteś głupi, niepunktualny, leniwy, twój projekt jest do niczego, to niestosowne, zachowujesz się jak dziecko lub też świetnie to zrobiłeś, jesteś dobry, itp. W tych sformułowaniach menedżer okrężną drogą ujawnia swoje potrzeby, oczekiwania i przyjętą hierarchię wartości.

Pośrednie uzewnętrznianie swoich uczuć przez menedżera, szczególnie tych o negatywnym zabarwieniu jest bardzo niekorzystne. Ponieważ zawsze odnosi się do osoby a nie do jej zachowania często może, i zazwyczaj wywołuje u pracowników opór, bunt, zaprzeczenie czy też uległość, a ponadto zazwyczaj pracownicy rozumieją je inaczej niż chciałby tego menedżer.

Najkorzystniej byłoby, gdyby menedżer potrafił wyrażać swoje uczucia w sposób bezpośredni. Ten sposób uzewnętrzniania uczuć, zdaniem Rosenberga składa się z czterech elementów²⁶. Bardzo istotne jest, aby w komunikacie, w którym wyrażane są uczucia było odniesienie do konkretnego zaobserwowanego zachowania. Następnie należy powiedzieć, co czujemy wobec postępowania, które spostrzegliśmy: czy uczuciem tym jest zawód, obawa, lęk, zadowolenie, podziw itp. Po trzecie należy określić własne potrzeby i oczekiwania związane z uczuciami, które przed chwilą zdefiniowaliśmy. Na samym końcu komunikatu należy dodać czwarty element, czyli bardzo konkretną prośbę, życzenie lub też polecenie.

²⁵ Por. Hogan K. (2001). Sztuka porozumienia. Twoja droga na szczyty. Warszawa: Jacek Kantorki & CO Wydawnictwo.

²⁶ Por. Rosenberg M., B. (2003). Porozumienie bez przemocy. O języku serca. Warszawa: Jacek Santorski & Co Wydawnictwo.

W wyrażaniu uczuć bardzo ważna jest świadomość, że to sam menedżer jest za nie odpowiedzialny. To, co mówią i robią inni ludzie, może jego uczucia katalizować, lecz nigdy ich nie wywołuje. Źródłem jego uczuć nie są zdarzenia zewnętrzne czy zachowanie drugiej osoby, lecz ich interpretacja i ocena w odniesieniu do aktualnych potrzeb, oczekiwań menedżera i jego systemu wartości²⁷.

Przykład bezpośredniego wyrażania uczuć przez menedżera może wyglądać następująco:

„Czuję się zaniepokojony i zdenerwowany, gdy widzę, że nie skończyliście jeszcze tego projektu, bo miałem nadzieję, że podpiszemy dzięki niemu nowy kontrakt i będziemy mieli więcej zamówień. Mam nadzieję, że Skończcie go do soboty”.

W tym stwierdzeniu są wszystkie elementy, a mianowicie: informacja o doświadczanych uczuciach – *czuję się zaniepokojony i zdenerwowany*, konkretne spostrzeżenie – *gdy widzę, że nie skończyliście projektu*, informacja o oczekiwaniach – *miałem nadzieję, że dzięki niemu podpiszemy nowy kontrakt i będziemy mieli więcej zamówień* oraz jasno wyrażone życzenie – *skończcie go do soboty*.

Podsumowanie

Efektywne zarządzanie nowoczesną firmą wymaga od menedżera wszechstronnych umiejętności. Potrzebne są one by menedżer skutecznie wyznaczał cele, organizował, motywował, komunikował się z pracownikami, oceniał ich efektywność oraz rozwijał podległe mu kadry.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele typologii umiejętności. Jednakże wszystkie te umiejętności można zgrupować w dwóch kategoriach określanych kompetencjami. Pierwsza kategoria obejmując umiejętności związane z kierowaniem sobą i określana jest mianem kompetencji osobistych. Druga kategoria obejmująca umiejętności kierowania zespołem i jest określana mianem kompetencji społecznych. Obie te kompetencje wchodzą w skład inteligencji emocjonalnej. Wybitny menedżer charakteryzuje się znacznie wyższą inteligencją emocjonalną niż przeciętny, a osiągnane przez niego lepsze rezultaty w ok. 90% są z nią związane.

Obie kompetencje i wszystkie wchodzące w ich skład umiejętności można rozwijać. Aby doskonalić umiejętności związane z kierowaniem zespołem menedżer winien skupić się szczególnie na umiejętności komunikowania się i wyrażania własnych uczuć. Od tych dwóch umiejętności zależy jak będzie on odbierany przez swoich podwładnych a tym samym, jakie będą efekty podejmowanych przez niego działań związanych z kierowaniem innymi ludźmi. Wybitny menedżer wyraża swoje uczucia w sposób bezpośredni a komunikaty, które kieruje do podwładnych precyzyjnie wyrażają jego intencję.

²⁷ Por. Markowski K. (2003). Podmiotowe uwarunkowania sukcesu (s. 17 - 27). W: E. Bojar (red.). Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności? Lublin: Politechnika Lubelska

Literatura

1. Buckingham M., Clifton D., O. (2003). Teraz, odkryj swoje silne strony. Warszawa: MT Biznes.
2. Chęłpa S., Nawara I. (2002) Kierowanie ludźmi (s. 103 – 125). W: T. Listwan (red.). Zarządzanie kadrami. Warszawa: Wydawnictwo C. H. BECK.
3. Cialdini R., B. (1994). Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka. Gdańsk: GWP.
4. Cialdini R., B. (2004). Jak wykorzystać naukowe zasady perswazji (s. 78-86). Harvard Business Review, Nr 8 (18).
5. Connor J., Seymour J. (1996). NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
6. Drucker P., F. (1994). Menedżer skuteczny. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
7. Drucker P., F. (1994). Praktyka zarządzania (s. 365 – 370). Kraków: Akademia Ekonomiczna.
8. Drucker P., F. (2000). Zarządzanie w XXI wieku (s. 169 – 207). Warszawa: MUZA S.A.
9. Eicher J. (1995). Sztuka komunikowania się. Łódź: Wydawnictwo „Ravi”.
10. Ewangelia według św. Jana (1980). Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu. Warszawa: Wydawnictwo Pallottinum.
11. Głogowski Wł. (1999). Bez słowa. Komunikacyjne funkcje zachowań niewerbalnych. Warszawa: Wydawnictwo HANSA COMMUNICATION.
12. Goleman D. (1999). Przywództwo a inteligencja emocjonalna (s. 1 – 6). Zarządzanie na świecie Nr 1. Warszawa: Infoglob.
13. Goleman D. (2004). Co czyni cię przywódcą? (s. 92 – 101). Harvard Business Review Nr 2 (12). Warszawa: Harvard Business Review Polska.
14. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002). Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej. Wrocław-Warszawa: Jacek Santorski Wydawnictwo Biznesowe.
15. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2003). Ile kosztuje zły humor szefa? (s. 70 – 80). Harvard Business Review Nr 2 (12). Warszawa: Harvard Business Review Polska.
16. Hogan K. (2001). Sztuka porozumienia. Twoja droga na szczyty. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Kantorki & CO.

17. Kouzes J., M., Posner B., Z. (1997). Siedem lekcji na temat kierowania wyprawą w przyszłość. W: F. Hesselbein , M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). Lider przyszłości. Nowe strategie i metody działania na nadchodzącą erę (s. 191 – 200). Warszawa: Business Pres,.
18. Lider R., J. (1997). Ostateczne zadanie przywódcy. W: F. Hesselbein , M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). Lider przyszłości. Nowe strategie i metody działania na nadchodzącą erę (s. 117 – 126). Warszawa: Business Pres,.
19. Markowski K. (2003). Podmiotowe uwarunkowania sukcesu (s. 17 - 27). W: E. Bojar (red.). Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności? Lublin: Politechnika Lubelska.
20. Mehrabian A., Ferris D. (1967). Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels (s. 248 – 252). The Journal of Counseling Psychology. Vol. 31
21. Petersen D., Hillkirk J. (1993). Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Warszawa: WNT.
22. Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000). Doskonalenie kompetencji menedżerskich. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
23. Rosenberg M., B. (2003). Porozumienie bez przemocy. O języku serca. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
24. Satir V. (2000). Zwracanie uwagi na słowa. W: J. Steward (red.). Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi (s. 106 - 112). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
25. Steward J., Logan C. (2000). Komunikowanie się werbalne. W: J. Steward (red.). Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi (s. 80 - 105). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
26. Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1999). Kierowanie. Warszawa: PWE.
27. Weisbach Ch., Dachs U. (2000). Inteligencja emocjonalna. Uczucia, intuicja, sukces. Warszawa: Bis.
28. Weisinger H. (1998). Inteligencja emocjonalna w biznesie. Warszawa: BUSINESS PRESS.