

**ZROZUM
INNYCH,**

A ZROZUMIESZ SIEBIE...

Marian Kołodziej

ZROZUM INNYCH,

A ZROZUMIESZ SIEBIE

**Relacje międzyludzkie:
jako w życiu, tak i w biznesie, *bo...***

Wszystkim, którzy przyczynili się do napisania tej książki.

Witoldowi Wilkowi za inspirację.

Mojej Basi i mojej Nanie, które nadają memu życiu sens.

Panu Bogu, bo jest łaskawy i miłosierny.

AUTOR

Marian Kołodziej

AUTOR GRAFIK

«Nana»

ISBN: 978-83-67246-16-3

© 2022 Wydawnictwo ARENA

ul. Rozdroże 21b/40, 30-361 Kraków

Wstąp na me strony, a poczytaj sobie: kto młotem, kto kowadłem, a kto w potrzasku

Organizację tworzą ludzie. Owi ludzie to zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Pracowników z kolei można podzielić, choć niejednokrotnie ten podział bywa płynny, na dwie grupy: tych, którzy zajmują stanowiska wykonawcze – różnego rodzaju specjalistów – i tych, którzy zajmują stanowiska kierownicze. Zgodnie z logiką, z racji umiejscowienia pomiędzy pracodawcą a podwładnym, można domniemać, że to kadra kierownicza najczęściej znajduje się w potrzasku; zdaje się „być między młotem a kowadłem”. Zarówno *funkcja młota*, jak i *kowadła* nie jest jednak ściśle przypisana do roli osoby w organizacji. Młotem może okazać się ktoś z kadry kierowniczej, a kowadłem pracodawca, o którego kierownik tłucze podwładnych. Między młotem a kowadłem może znaleźć się pracodawca w przypadku konfliktu pracowników różnego szczebla, kiedy na obu stronach mu zależy. Młotem może być pracownik niższego szczebla, który

z różnych powodów, na przykład braku zrozumienia powierzonych zadań czy odpowiedniego zaangażowania, będzie rozbijał kolejne projekty.

Perspektywa, z której każdy wewnętrzny interesariusz widzi organizację, może rzutować na jego postrzeganie innych i przez innych, relacje międzyludzkie, a dalej na finalny efekt pracy nad wspólnym celem. I tu dochodzimy do zasadniczego pytania: *Czy na pewno wspólnym?* Jak dostrzec i osiągnąć wspólny cel, pełniąc funkcję, która niejednokrotnie jest postrzegana jako nie do końca potrzebna, może nawet zbędna; kosztowna, może przynosząca straty; hamująca, może zupełnie blokująca? To wszystko razem może faktycznie istnieć, a może tylko w ludzkiej wyobraźni? Jak doprowadzić do sytuacji, w której będzie powszechnie wiadome, że pracownik, współpracownik, właściciel firmy czy jej zarząd stanowią jedną drużynę, która „gra do jednej bramki”? Jaki wpływ ma na to sposób, w jaki ludzie komunikują się ze sobą? Co w tym obszarze można zmienić, by praca kadry kierowniczej nie polegała na „zarządzaniu strachem”, a pracownicy o różnych specjalnościach byli faktycznie zaangażowani, i to – co nie mniej istotne – przy wiedzy, aprobacie i wsparciu naczelnego kierownictwa?

W książce *Like a Virgin. Czego nie nauczą cię w szkole biznesu* (2014) Richard Branson, przedsiębiorca i właściciel marki *Virgin Group*, postawił sprawę jasno: „Firma to ludzie”. Co na to nauka? Jedna z wielu definicji o zarządzaniu firmą (H.T. Graham, 1995) w aspekcie ludzkim mówi o takim wykorzystaniu pracowników, by ci dali jak najwięcej, a równocześnie uzyskiwali maksymalne korzyści.

Jako pewnik można przyjąć założenie, że nie ma jednego gotowego wzorca, którego niczym magiczną różdżkę użyto by wszędzie i w każdym czasie. Można jednak podjąć

próbę wskazania ognisk problemów poprzez ich identyfikację w dwóch kluczowych obszarach: **zarządzania pracą** i **komunikacji interpersonalnej**, bo to właśnie, w jaki sposób ludzie się komunikują i jak podejmują decyzje, wpływa na *modus operandi* firmy, warunki pracy, siłę marki i w końcu jej postrzeganie przez interesariuszy zewnętrznych. Mało tego! Od sposobu prowadzonej komunikacji zależy, jak żyją w ogóle.

Zapoznanie się z zagadnieniami zawartymi w tej książce da odpowiedzi na pytania, których wcześniej sobie nie stawialiśmy, a które po tej lekturze „samorodnie” zaistnieją. I to nie cud, że samorodnie się pojawią, a po prostu jako efekt zwrócenia uwagi na nasze zachowania w relacjach międzyludzkich, które tworzymy, których doświadczamy, z którymi różnie sobie dzisiaj radzimy, bo i wczoraj było podobnie, a i jutro będzie tak samo.

Komunikacja interpersonalna to proces przekazywania i odbierania sygnałów dotyczących własnych i cudzych potrzeb, dlatego tak ważne jest, by odbywała się nie tylko w odpowiednim *otoczeniu* i *formie*, ale i żeby sama jej *treść* miała – najbardziej jak to możliwe – zrozumiałą wydźwięk. Osoby komunikujące się ze sobą mogą zidentyfikować potrzeby, które chcą i mogą zrealizować wspólnie lub choćby przy aprobacie drugiej strony. Jeżeli owe strony akceptują wzajemnie swoje *interesy*, to tym bardziej powinny uszanować siebie jako podmioty, które te interesy realizują. Te warunki, te może dziwnie brzmiące powyższe frazy są *clou* sprawy w relacjach międzyludzkich.

Odbiór i analiza komunikatów w codziennym życiu działają podobnie jak *wywiad* i *diagnoza* w medycynie. Mogą na czas wykryć przyszłego samobójcę, człowieka w psychicznym czy nerwowym załamaniu; dostarczyć wiedzy na temat

To niestety koniec
bezpłatnego fragmentu.
Zapraszamy do zakupu pełnej
wersji książki.