

XP

Krzysztof Pytel

# ROZMOWY MENEDŻERSKIE



**Proste sposoby na poprawę skuteczności Twojego zarządzania**

Dla menedżera – bez względu na wielkość i charakter zespołu,  
którym zarządzasz oraz branżę w jakiej działasz

**Copyright:**

Krzysztof Pytel

krzysztof.pytel@szkolenia-biznes.pl

www.szkolenia-biznes.pl

www.rozmowymenedzerskie.pl

**Wydanie I**

**Warszawa luty 2022 r.**

**Redakcja językowa:**

Aneta Gawędzka-Paniczko

**Projekt okładki:**

Tomasz Nazaruk

**Projekt graficzny, skład i łamanie:**

Iwo Wicher/**koncept**

www.koncept-studio.com.pl

**ISBN 978-83-954159-2-0**

**Wydawca:**

Krzysztof Pytel Szkolenia-Biznes

ul. Sosnowa 23

05-140 Borowa Góra

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Sukces to nie kwestia jakiejś tajemnicy,  
to po prostu sprawa dyscypliny.  
Dyscyplina oznacza,  
że nie pozostawiamy rzeczy samym sobie,  
lecz wiemy, co powinniśmy robić i to robimy!

Jim Rohn

# Spis treści

<b>1. WPROWADZENIE</b> .....	<b>9</b>
Dlaczego ta książka w ogóle powstała? .....	<b>11</b>
Kilka słów o mnie .....	<b>13</b>
<b>2. NIE JESTEM WSZYSCY I NIE MAM NA IMIĘ KAŻDY</b> .....	<b>15</b>
Zarządzanie oparte o umiejętności i motywację pracownika.....	<b>17</b>
Poziomy gotowości pracownika i odpowiednie style zarządzania .....	<b>18</b>
Dopasowanie sposobu zarządzania pracownikiem do jego umiejętności i motywacji .....	<b>20</b>
Zadanie rozwojowe – ocena poziomu gotowości.....	<b>24</b>
<b>3. ZNUŻENIE I WYPALENIE PRACOWNIKA</b> .....	<b>25</b>
Motywacja z wykorzystaniem delegowania zadań.....	<b>27</b>
Zadanie rozwojowe – delegowanie jako motywator samodzielnego eksperta .....	<b>29</b>
<b>4. OKREŚLANIE CELÓW I ZADAŃ</b> .....	<b>31</b>
Efektywne określanie celów i zadań z wykorzystaniem metody smart .....	<b>34</b>
<b>PRECYZOWANIE I KONKRETYZOWANIE</b> .....	<b>36</b>
<b>OKREŚLANIE MIERZALNOŚCI</b> .....	<b>36</b>
<b>ANGAŻOWANIE W REALIZACJĘ</b> .....	<b>37</b>
<b>UREALNIANIE</b> .....	<b>38</b>
<b>OKREŚLANIE RAM CZASOWYCH</b> .....	<b>40</b>
Zadanie rozwojowe – określanie celów i zadań.....	<b>42</b>
<b>5. ASERTYWNA I NIEKONFLIKTOWA KOMUNIKACJA</b> .....	<b>43</b>
Komunikat JA – struktura.....	<b>45</b>
Komunikat JA w docenianiu pracownika.....	<b>46</b>
Komunikat JA w korygowaniu pracownika .....	<b>47</b>
Komunikat JA a polecenie zmiany zachowania.....	<b>48</b>
Komunikat JA w komunikacji z przełożonym .....	<b>49</b>
Zadanie rozwojowe – budowanie Komunikatów JA.....	<b>51</b>
<b>6. DELEGOWANIE ZADAŃ</b> .....	<b>55</b>
Stopnie delegowania zadań.....	<b>57</b>
Przygotowanie do delegowania zadania .....	<b>58</b>
Rozmowa delegująca.....	<b>59</b>
Zadanie rozwojowe – rozmowa delegująca.....	<b>64</b>

<b>7. DOCENIANIE I MOTYWOWANIE</b> .....	<b>65</b>
Co wiemy o motywacji .....	67
Motywowanie przez docenianie .....	69
Rozmowa doceniająca i motywująca .....	70
Od Komunikatu JA do rozmowy doceniającej .....	72
Rozmowa doceniająca w komunikacji z przełożonym .....	74
Zadanie rozwojowe – rozmowa doceniająca/motywuująca .....	76
<b>8. KORYGOWANIE ZACHOWAŃ LUB ZŁEJ JAKOŚCI PRACY</b> .....	<b>77</b>
Rozmowa korygująca .....	80
Od Komunikatu JA do rozmowy korygującej .....	81
Zadanie rozwojowe – rozmowa korygująca .....	83
<b>9. SANKCJE I KARY W ZARZĄDZANIU</b> .....	<b>85</b>
Czy kary w zarządzaniu są potrzebne? .....	87
Określanie sankcji i kar .....	87
Rozmowa zapowiadająca sankcję .....	88
Zadanie rozwojowe – rozmowa korygująca, zapowiadająca sankcję .....	91
Rozmowa egzekwująca sankcję .....	92
Zadanie rozwojowe – rozmowa egzekwująca sankcję .....	95
<b>10. KOMUNIKACJA ROZWIJAJĄCA UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKA</b> .....	<b>97</b>
Rola menedżera w rozwoju umiejętności pracownika .....	99
Rozmowa rozwojowa z pracownikiem .....	100
Rozmowa rozwojowa z przełożonym .....	105
Zadanie rozwojowe – rozmowa rozwojowa .....	109
<b>11. RMP – REISS MOTIVATION PROFILE</b> .....	<b>111</b>
Czym jest RMP .....	113
16 motywatorów RMP .....	114
Wykorzystaj RMP w rozmowach menedżerskich .....	115
<b>12. PODSUMOWANIE</b> .....	<b>119</b>
Pierwsza ważna sprawa .....	121
Druga ważna sprawa .....	121
<b>13. OFERTA SZKOLENIOWO-KONSULTINGOWA</b> .....	<b>123</b>
Dla producenta .....	125
Dla detalisty .....	125
<b>14. DOFINANSOWANIA DO USŁUG SZKOLENIOWYCH</b> .....	<b>127</b>
<b>15. PUBLIKACJE</b> .....	<b>131</b>

**ASERTYWNA  
I NIEKONFLIKTOWA  
KOMUNIKACJA**

Dobre rozeznanie w umiejętnościach pracowników, dbanie o ich rozwój oraz jasne określanie celów i zadań to jeszcze nie koniec efektywnego zarządzania. Szczerze mówiąc, moim zdaniem to dopiero początek. W zarządzaniu kluczową rolę odgrywa komunikacja. Jakość tej komunikacji to Twoja odpowiedzialność. Ma wpływ nie tylko na sprawne funkcjonowanie zespołu, ale również na jego morale. Możesz być świetnym strategiem i mieć ogromną wiedzę i umiejętności dotyczące tego, jak ma funkcjonować Twój zespół, ale jeżeli nie potrafisz się efektywnie komunikować, wyniki mogą być słabe. Jeszcze gorzej, jeżeli Twoja komunikacja będzie komunikacją oceniającą i wartościującą osobę, a nie konkretne zachowania lub ich brak. Może ona wówczas wpływać negatywnie na motywację i zaangażowanie zespołu. Może też powodować niepotrzebne konflikty. W kolejnych rozdziałach poznasz różne modele rozmów menedżerskich, które pomogą Ci zarządzać skuteczniej. W tym miejscu zajmiemy się jednym z najważniejszych moim zdaniem elementów komunikacji menedżerskiej, czyli asertywną i niekonfliktową komunikacją z wykorzystaniem Komunikatu JA.

Wykorzystywanie Komunikatów JA pozwala skuteczniej osiągać zamierzone efekty. Ten sposób komunikacji jest niezwykle ważny nie tylko w komunikacji pozytywnej, w której wyrażasz swoje zadowolenie. Jeszcze ważniejszy jest w sytuacji, w której musisz skorygować zachowanie lub jakość pracy pracownika. W tym miejscu wyraźnie podkreślę jeszcze jedną ważną zasadę, która dotyczyć będzie nie tylko krótkich rozmów, które poznasz w tym rozdziale, ale i każdej kolejnej z dalszej części książki. **Chwalić pracownika możesz zarówno indywidualnie, jak i w obecności innych pracowników. Jednak rozmowa, w której korygujesz jego pracę lub zachowanie, zawsze powinna być prowadzona indywidualnie, w cztery oczy.** Dbaj o tę zasadę, bo ma bardzo duże znaczenie.

## Komunikat JA – struktura

Komunikat JA składa się z dwóch elementów: **FAKTU** i Twojej **EMOCJI**. Emocja w zależności od sytuacji może być pozytywna

lub negatywna. Nie ma też znaczenia kolejność, w jakiej w Twoim komunikacie pojawiają się te dwa elementy, ważne żeby się pojawiły.

$$\left[ \text{FAKT} \right] + \left[ \text{EMOCJA} \right] = \left[ \text{KOMUNIKAT JA} \right]$$

Schemat Komunikatu JA. Źródło: opracowanie własne

Komunikat JA charakteryzuje się tym, że:

- Jest całkowicie pozbawiony oceniania i etykietowania;
- Koncentruje się na konkretnych faktach a nie ocenie osoby;
- Pozwala wyrazić Twoje odczucia (pozytywne lub negatywne) związane z sytuacją i tym, jak się z nią czujesz;
- Pozwala Ci w sposób spokojny, jasny i niebudzący agresji zakomunikować odbiorcy, że jego zachowania lub zaniechania nie są przez Ciebie akceptowane.

## Komunikat JA w docenianiu pracownika

Wykorzystanie Komunikatu JA jest najprostszym znanym mi sposobem wyrażenia uznania dla pracownika lub docenienia jego pracy. Nie potrzebujesz czasu, żeby go wykorzystać, ponieważ jest bardzo krótki. Nie musisz się też martwić o to, że Twój pracownik odbierze pochwałę jako przymilanie się, ponieważ dokładnie poinformujesz go, za co go doceniasz.

- **Cieszysz mnie** (emocja), kiedy widzę, jak pomagasz nowemu pracownikowi opanować nasz nowy system obsługi klienta (fakt).
- **Jestem bardzo zadowolony** (emocja) z tego, że dbasz o utrzymanie porządku w szufladach z lekami (fakt).
- **Realizujesz cele sprzedażowe w każdym miesiącu** (fakt). **Jestem spokojny** (emocja), bo widzę, że mogę na Ciebie liczyć.
- **Dostawy, które przyjmujesz, zawsze są bardzo dokładnie sprawdzone** (fakt). **Jestem z tego bardzo zadowolony** (emocja).

- **Bardzo mnie cieszy** (emocja), kiedy kończąc obsługę klienta, zawsze zapraszasz go do ponownego odwiedzenia naszej placówki (fakt).

To tylko kilka przykładów tego, jak możesz wykorzystać Komunikat JA w pozytywnej komunikacji z pracownikiem.

Dość często spotykam się z opinią, że wyrażanie emocji i mówienie o emocjach w zarządzaniu nie jest dobrym pomysłem. Moi rozmówcy najczęściej uzasadniają taką opinię tym, że ich zdaniem jest to mało profesjonalne. Nie zgadzam się z takim podejściem. Uważam, że emocje w zarządzaniu są niezbędne i mają bardzo duże znaczenie w komunikacji. Nie możemy zapominać, że rozmowa z pracownikiem to rozmowa z drugim człowiekiem a każdy z nas ma emocje i każdego z nas one dotyczą. Zgadzam się jedynie z tym, że nazywanie niektórych emocji może się sprawdzać lepiej lub gorzej. Jeżeli nigdy nie korzystasz z określeń *cieszy mnie* lub *przykro mi*, to nagłe ich użycie w rozmowach z pracownikami, których być może nie interesuje, czy coś Cię cieszy lub czy jest Ci przykro, nie przyniesie większego sensu. Znajdź więc takie emocje, które pasują do Ciebie, Twojego sposobu komunikacji oraz odbiorców, z którymi masz do czynienia.

## Komunikat JA w korygowaniu pracownika

Zachowanie formuły Komunikatu JA jest jeszcze ważniejsze w sytuacji negatywnej. Wtedy jego znaczenie jako komunikacji niekonfliktowej staje się szczególnie istotne. Niewłaściwy sposób zwrócenia uwagi pracownikowi na jego zachowanie lub niewłaściwie wykonywaną pracę nie spowoduje żadnej poprawy. Co więcej, może przyczynić się do spadku jego motywacji a nawet obniżenia samooceny. Nawet najlepsze i pozytywne intencje mogą być zniszczone przez źle sformułowany komunikat, który w odbiorze naszego rozmówcy będzie odwrotny od zamierzonego. Jeżeli Twoja rozmowa z pracownikiem zostanie przez niego odebrana jako atak lub ocena osoby a nie konkretnego zachowania (lub zaniechania), efekty niemal zawsze będą negatywne.

Kilka przykładów Komunikatu JA w sytuacji negatywnej:

- **Czuję się lekceważony** (emocja), kiedy spóźniasz się do pracy (fakt).
- **Denerwuje mnie** (emocja), kiedy zwracasz się do kolegów w sposób powszechnie uważany za wulgarny (fakt).
- **Irytuje mnie** (emocja), kiedy zwracając się do mnie, podnosisz głos (fakt).
- **Oddajesz ten raport dwa dni po terminie** (fakt). **Jestem zły** (emocja) z tego powodu.

Każdy z powyższych komunikatów w krótki i precyzyjny sposób opisuje zaistniałą i nieakceptowalną dla Ciebie sytuację. Dodatkowo, co również ważne, nazywa i podkreśla Twoje emocje i odczucia związane z tym konkretnym faktem. Jak widzisz, nie ma znaczenia, w jakiej kolejności pojawiają się fakt i Twoja emocja. Możesz zacząć zarówno od faktu, jak i od emocji, jak Ci wygodniej.

Równie ważne jest to, że w żadnym z powyższych przypadków nie oceniasz osoby, tylko konkretną sytuację lub zachowanie. To bardzo ważne w niekonfliktowej komunikacji.

- Zamiast mówić: *irytujesz mnie* – powiedz: *irytuje mnie, jestem porytowany*
- Zamiast mówić: *denerwujesz mnie* – powiedz: *denerwuje mnie, jestem zły, jestem zdenerwowany*
- Zamiast mówić: *rozczarowałaś mnie* – powiedz: *jestem rozczarowany*

Te z pozoru drobne różnice mają duże znaczenie.

## Komunikat JA a polecenie zmiany zachowania

Jak widzisz z powyższych przykładów (szczególnie tych negatywnych), sam Komunikat JA nie jest poleceniem zmiany. Opisuje tylko sytuację i Twoje odczucia. W łatwy sposób możesz go jednak zmienić w prośbę lub polecenie, uzupełniając go o kilka dodatkowych słów:

- **Czuję się lekceważony**, kiedy spóźniasz się do pracy. **Oczekuję**, że od jutra codziennie będziesz punktualny.

**Książka obowiązkowa dla każdego menedżera zarządzającego zespołem. Nie ma znaczenia branża, w jakiej działasz. Nie ma znaczenia wielkość ani charakter zespołu, jakim zarządzasz. Umiejętności w niej zawarte są uniwersalne i poprawią efektywność Twojego zarządzania oraz wpłyną pozytywnie na zaangażowanie i motywację Twojego zespołu.** Bez względu na to jak duże masz doświadczenie, kluczowym czynnikiem, mającym fundamentalny wpływ na skuteczność Twojego zarządzania, jest komunikacja i umiejętność prowadzenia rozmów menedżerskich. Możesz być doskonałym strategiem i fachowcem od zarządzania, ale jeżeli Twoja komunikacja z zespołem kuleje, na niewiele się one zdadzą. To właśnie komunikacja i ogromna ważność jaką w zarządzaniu odgrywają **ROZMOWY MENEDŻERSKIE** sprawiły, że powstała ta książka. Zebrałem w niej najważniejsze i najbardziej przydatne elementy niezbędne do prowadzenia efektywnych rozmów z pracownikami. Ale to nie wszystko. **Dowiesz się również, jak poznane zasady prowadzenia rozmów wykorzystać w komunikacji ze swoim szefem.** Bądź tym, który weźmie na swoje barki ciężar wprowadzania nowej jakości rozmów menedżerskich w Twojej organizacji.

**Jeżeli jesteś doświadczonym menedżerem,** ta książka pozwoli Ci wrócić do korzeni, zrewidować jakość i wzmocnić fundamenty komunikacji z zespołem. **Jeżeli dopiero zaczynasz swoją drogę menedżerską,** musisz ją dobrze zacząć. A bez solidnych fundamentów nie da się tego zrobić. Z tej książki dowiesz się jak, różnicować sposób zarządzania z uwzględnieniem poziomu umiejętności i motywacji poszczególnych osób w zespole. Nauczysz się właściwie określać cele i zadania oraz wykorzystywać zadania do motywowania najbardziej doświadczonych członków zespołu. Przede wszystkim jednak nauczysz się asertywnej i niekonfliktowej komunikacji. Poznasz techniki prowadzenia **ROZMÓW MENEDŻERSKICH**, takich jak delegowanie zadania czy rozmowa doceniająca i motywująca. Dowiesz się, jak prowadzić rozmowę korygującą oraz jak wyciągnąć konsekwencje w stosunku do pracownika, który nie wywiązuje się ze swoich obowiązków. Poznasz model rozmowy rozwojowej, która pomoże Ci rozwiązać umiejętności pracowników i zwiększać ich zaangażowanie.

Ta książka to nie tylko wiedza i duża ilość praktycznych przykładów. To również **podręcznik doskonalenia umiejętności z wykorzystaniem aż 10 ZADAŃ ROZWOJOWYCH**, które proponują Ci po każdym rozdziale.



## Krzysztof Pytel

**Konsultant Category Management & Pricing**

**Certyfikowany Trener Biznesu SET oraz metodologii RMP (Reiss Motivation Profile)**

**Autor książek zwiększających rentowność sprzedaży i poprawiających efektywność sprzedaży**

Od 1997 roku związany jestem z rynkiem farmaceutycznym i FMCG. Doświadczenie zdobywałem zarówno po stronie producenta jak i sieci detalicznej (sieć aptek). Przez wiele lat zajmowałem różne stanowiska menedżerskie odpowiadając za zespoły o różnym charakterze i wielkości (regionalny kierownik sprzedaży, szef zespołu trade marketingu, dyrektor handlowy, prezes zarządu). Od 2013 roku prowadzę własną firmę szkoleniowo-konsultingową, koncentrując się na projektach związanych z obszarami zarządzania asortymentem, prowadzenia efektywnej polityki cena-marża (pricing), prowadzenia efektywnych działań promocyjnych i ekspozycyjnych (merchandising). Zajmuję się też doskonaleniem umiejętności menedżerów zarządzających zespołami. Jestem autorem dwóch książek (ta jest trzecia) i kilkudziesięciu publikacji w prasie branżowej oraz na portalach branżowych. Wystąpiłem na ponad trzydziestu konferencjach. Dla moich klientów nagrywam filmy szkoleniowe i webinary. Spędziłem ponad 1000 dni na sali szkoleniowej. Posiadam certyfikat jakości TGLS QUALITY ALLIANCE potwierdzający wysoką jakość moich usług oraz umożliwiający realizację szkoleń z dofinansowaniem. Ukończyłem magisterskie studia pedagogiczne oraz podyplomowe studia menedżerskie Executive MBA Instytutu Ekonomii Polskiej Akademii Nauk. **Zestawienie wykształcenia pedagogicznego i biznesowego oraz wieloletnie doświadczenie stanowią mocny fundament moich umiejętności menedżerskich i trenerskich.**



[www.rozmowymenedzerskie.pl](http://www.rozmowymenedzerskie.pl)

[www.szkolenia-biznes.pl](http://www.szkolenia-biznes.pl)

**Cena: 49 zł**

ISBN: 978-83-954159-2-0



9 788395 415920