



CAR Master training

MODUŁ 6

KOMUNIKACJA ZAWODOWA



Co-funded by
the European Union

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

6.1 Wprowadzenie

Temat

Niezależnie od tego, czy chodzi o życie rodzinne, w pracy czy wśród przyjaciół, komunikacja jest wszechobecna. Niemal wszystkie interakcje międzyludzkie opierają się na komunikacji. Jednak to, co wydaje się tak oczywiste, nie zawsze jest takie proste. Nasz rozmówca może zinterpretować naszą intencję komunikacyjną zupełnie inaczej niż mieliśmy na myśli i już mamy do czynienia z komunikacyjnym nieporozumieniem. Poniższy dział dostarczy Ci informacji potrzebnych do uniknięcia lub poradzenia sobie z tymi nieporozumieniami.

Po ukończeniu tego modułu będziesz posiadać następującą wiedzę:

- jak zorganizowane są procesy komunikacji
- jak działa komunikacja zgodnie z modelem nadawca-odbiorca
- możliwe przyczyny nieporozumień komunikacyjnych
- które cele można osiągnąć za pomocą technik zadawania pytań
- kiedy występuje konflikt i jakie są jego podstawowe cechy
- podstawowe cechy eskalacji
- podstawowe wzorce rozwiązywania konfliktów
- potencjalne tematy sporów, które mogą prowadzić do konfliktów
- narzędzia przydatne w trudnych sytuacjach komunikacyjnych
- cele spotkań
- zasady przygotowywania spotkań

6.2 Teorie komunikacji

"Nie można się nie komunikować", stwierdził austriacki naukowiec zajmujący się komunikacją, Paul Watzlawick. "Ale przecież nie tylko rozmawiamy", możesz sobie teraz pomyśleć. To prawda, ponieważ komunikacja obejmuje znacznie więcej niż tylko mówienie. Wystarczy pomyśleć o mowie ciała, mimice twarzy lub ruchach rąk. To też jest komunikacja. Możemy powiedzieć:

Definicja

Komunikacja = wymiana informacji. Informacje te mogą składać się z wypowiedzianych słów, ale także z obrazów, tekstów lub gestów i mimiki naszego ciała.

Przyjrzymy się teraz szczegółowo, jak działa komunikacja, co należy wziąć pod uwagę i jak zorganizowany jest proces komunikacji.

Jak już ustaliliśmy, komunikacja to wymiana i dzielenie się informacjami. Oczywiście, aby się czymś podzielić, w proces komunikacji muszą być zaangażowane co najmniej dwie osoby. Te



dwie osoby nazywane są nadawcą i odbiorcą. Aby komunikacja działała, należy przejść przez różne etapy.

Przyjrzyjmy się teraz poszczególnym etapom procesu komunikacji:



Przyjrzyjmy się bliżej procesowi komunikacji na konkretnym przykładzie:

Przykład

- 1. Intencja:** Chcesz kupić 2 czujniki parkowania w sklepie motoryzacyjnym.
- 2. Przekład:** Szukasz odpowiednich słów dla tej intencji.
- 3. Werbalizacja:** Dzień dobry, chciałbym 2 czujniki parkowania.
- 4. Przesył:** Odbiorca przy ladzie słyszy wypowiedane słowa, o ile komunikacja nie jest zakłócana. (Np. głośne dźwięki).
- 5. Odbiór:** Rozmówca odbiera wypowiedane słowa.
- 6. Przekład:** Usłyszane słowa są tłumaczone.
- 7. Zrozumienie:** Kontrahent rozumie, że chcesz 2 czujniki parkowania i musi działać.
- 8. Reakcja:** Kontrahent odpowiada: "Tak, oczywiście, już się robi".



Uwaga

W komunikacji nie ma początku ani końca, ale zawsze odbywa się ona w kręgu. Ponieważ każda sytuacja jest osadzona między poprzednimi i następnymi sytuacjami komunikacyjnymi.

Przyjrzyjmy się teraz roli nadawcy i odbiorcy. Jest to szczególnie wyraźne w modelu nadawca-odbiorca Shannona i Weavera. Został on opracowany w 1949 roku i do dziś stanowi podstawę wielu innych modeli komunikacji. Jak sama nazwa wskazuje, model ten koncentruje się na osobie wysyłającej i odbierającej. Treść i jej znaczenie nie są istotne dla tego modelu.

W modelu nadawca-odbiorca pierwszym krokiem jest zakodowanie wiadomości przez nadawcę, tj. nadanie jej formy werbalnej, a następnie przekazanie jej jako sygnału do odbiorcy. Przekazywanie to odbywa się za pośrednictwem kanału transmisyjnego, na przykład powietrza lub Internetu. W trakcie tego procesu mogą wystąpić różnego rodzaju zakłócenia, które mogą zniekształcić wiadomość lub nawet uniemożliwić transmisję. Źródłem zakłóceń może być na przykład głośna muzyka podczas rozmowy. W kolejnym kroku wiadomość jest następnie dekodowana i interpretowana przez osobę odbierającą po jej dotarciu. Aby komunikacja była udana, osoba wysyłająca i odbierająca muszą używać tego samego kodu dla wiadomości, tak aby wiadomość była taka sama po zakodowaniu i zdekodowaniu. W przeciwnym razie łatwo o nieporozumienia i problemy komunikacyjne.

Przyjrzyjmy się teraz implementacji modelu nadawca-odbiorca na konkretnym przykładzie:

Przykład

Chcesz napisać do kogoś wiadomość e-mail. Ty, jako nadawca, tworzysz wiadomość e-mail, a następnie naciskasz "wyślij". Gdy tylko to zrobisz, wiadomość e-mail zostanie zakodowana przez oprogramowanie i wysłana przez kanał transmisji (Internet) do dostawcy poczty e-mail (np. Gmail lub GMX). Jeśli podczas transmisji nie wystąpią żadne błędy techniczne, odbiorca może pobrać wiadomość e-mail w swoim programie pocztowym. Po zdekodowaniu przez oprogramowanie może on odczytać wiadomość e-mail. Treść wiadomości e-mail nie odgrywa żadnej roli w tym modelu.

Komunikacja, w tym komunikacja interpersonalna, jest zatem bardzo złożonym procesem, na który wpływa wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wszystkie te czynniki mogą wpływać na komunikację, zniekształcać jej treść, a w najgorszym przypadku prowadzić do nieporozumień. Jakie są więc te czynniki, które wpływają na rozmowę?

Poniżej znajduje się przegląd najczęstszych przyczyn, które mogą prowadzić do nieporozumień komunikacyjnych oraz strategii, które pomogą Ci im zapobiec.

Przyczyna

Opis

Strategia



Co-funded by
the European Union

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Komunikacja pośrednia | Wiadomości są często przekazywane pośrednio z grzeczności. Druga osoba musi zatem faktycznie czytać między wierszami i naturalnie ma różne sposoby interpretowania wiadomości. Zdanie: "Światło jest zielone!" może, na poziomie faktów, zawierać po prostu informację o kolorze sygnalizacji świetlnej. Zinterpretowane w inny sposób, może również oznaczać, że nadawca chce zachęcić ludzi do zjechania z drogi. | Staraj się komunikować jasno, zmniejszając w ten sposób prawdopodobieństwo, że wiadomość zostanie źle zinterpretowana. Pomocne może być również powtarzanie lub podkreślanie najważniejszych informacji, na przykład poprzez podnoszenie głosu w ważnych momentach, podkreślanie słów kluczowych lub podkreślanie ich za pomocą odpowiednich gestów i mimiki twarzy. |
| Komunikacja pisemna | Choć wiadomości e-mail lub WhatsApp są praktyczne, są one również podatne na nieporozumienia komunikacyjne. Powodem tego jest brak ważnych elementów niewerbalnych, takich jak gesty, mimika twarzy lub ton głosu, które pomagają nam zrozumieć, w jaki sposób wiadomość jest rozumiana w komunikacji osobistej. | Dlatego staraj się komunikować tak jasno i zwięźle, jak to możliwe, zwłaszcza w komunikacji pisemnej. Unikaj ironii lub dwuznaczności. Używanie emotikonów może (ale nie musi) być pomocne. |
| Subiektywna perspektywa | Każda osoba wnosi do rozmowy pewne wcześniejsze doświadczenia, które pomagają interpretować to, co słyzy lub postrzega. Porównujemy to, co słyzy, z tym, co wiemy z własnego doświadczenia. Tak więc w rozmowie możemy tylko zgadywać, co nasz rozmówca może mieć na myśli i reagować w zależności od tego, jak interpretujemy to, co zostało powiedziane. | Dlatego zawsze staraj się odzwierciedlać swoją perspektywę w komunikacji. Zwróć również uwagę na mowę ciała swojego rozmówcy. Zwróć szczególną uwagę na to, czy język ciała pasuje do słów, czy też od nich odbiega. Zapytaj swojego rozmówcę, czy są jakieś rozbieżności. |
| Brak słuchania | Prostą, ale częstą przyczyną nieporozumień jest brak umiejętności słuchania, ponieważ aktywnego słuchania również trzeba się nauczyć. Jeśli jesteśmy rozproszeni lub nieskoncentrowani, często przegapiamy ważne informacje w komunikacji i błędnie je interpretujemy. | Podczas komunikacji należy więc wyłączyć czynniki rozpraszające, takie jak telefon komórkowy, muzyka czy dźwięki powiadomień i świadomie skoncentrować się na komunikacie. |

Teraz, gdy poznałeś już wskazówki, jak uniknąć nieporozumień w komunikacji, przyjrzyjmy się innej strategii skutecznej komunikacji. Są nią **ukierunkowane techniki zadawania pytań**. Nie ma prawie żadnej innej techniki komunikacyjnej, która otwiera tak wiele możliwości, jak technika zadawania pytań. W końcu pytania są jednym z najważniejszych elementów każdej rozmowy.

Przyjrzyjmy się bliżej możliwościom, jakie oferują nam techniki zadawania pytań:

- **Kierowanie rozmową.** Dzięki odpowiednim pytaniom możesz poruszyć pewne tematy, przejść do nowego tematu, a tym samym pokierować kierunkiem rozmowy.
- **Okaz zainteresowanie:** Jeśli regularnie zadajesz pytania swojemu rozmówcy podczas rozmowy, pokazujesz, że jesteś zainteresowany drugą osobą i tematem rozmowy.
- **Otrzymywanie lub przekazywanie informacji:** Ukierunkowane pytania pozwalają uzyskać od rozmówcy informacje, które w przeciwnym razie mogłyby pozostać ukryte.
- **Sterowanie:** Dzięki technikom zadawania pytań możesz konkretnie wpłynąć na swojego rozmówcę i pokierować nim w pożądanym kierunku.



- **Identyfikacja problemów:** Techniki zadawania pytań otwierają również możliwość spojrzenia na problemy z różnych perspektyw, a tym samym znalezienia rozwiązań.
- **Unikanie nieporozumień:** Nieporozumień i konfliktów można również uniknąć lub wyjaśnić je poprzez ukierunkowane zadawanie pytań w przypadku niejasności.
- **Odzwierciedlenie perspektyw:** Techniki zadawania pytań mogą również doprowadzić do zmiany perspektywy, tak że wcześniej różne perspektywy nagle stają się zgodne.
- **Uciszenie rozmówcy:** Techniki zadawania pytań mogą być również stosowane, gdy chcesz wyeliminować swojego rozmówcę z procesu komunikacji.

Znasz teraz różne strategie skutecznej komunikacji, unikania nieporozumień i kierowania procesami komunikacji. Jeśli dojdzie do konfliktu, powinieneś być na niego przygotowany. Przyjrzyjmy się najpierw, jakie są typowe cechy konfliktu, jak rozpoznać potencjalne przedmioty sporu i, oczywiście, przede wszystkim, jak profesjonalnie rozwiązywać konflikty.

6.3 Zarządzanie konfliktami

Z konfliktami spotykamy się wszędzie. Czy to na placu zabaw, w partnerstwie, w pracy czy w społeczeństwie. Ale konflikty nie są złe same w sobie, wręcz przeciwnie: mogą być nawet niezwykle istotne i przynosić ważne zmiany. Złotą zasadą jest tutaj właściwy sposób radzenia sobie z konfliktami.

Zanim przyjrzymy się temu, jak konstruktywnie radzić sobie z konfliktami i je rozwiązywać, musimy dowiedzieć się, czym są konflikty.

Definicja

Konflikt definiuje się jako **sytuację napięcia między dwiema lub więcej stronami** (osobami, organizacjami, grupami itp.), których interesy i cele są postrzegane jako wzajemnie niezgodne.

Konflikt charakteryzuje się więc zazwyczaj następującymi cechami:

- Między stronami zachodzi interakcja
- Wystarczy, że tylko jedna strona postrzega interesy jako niezgodne ze sobą
- Niezgodność może również obejmować myślenie i postrzeganie
- Przynajmniej jedna ze stron obwinia drugą stronę za konflikt. W ten sposób winą obarcza się inne strony, a nie siebie.



Czasami jednak nie pozostaje to zwykłym konfliktem. Każdy konflikt może bowiem eskalować. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy strony konfliktu nie pozostają na poziomie faktów, ale przenoszą się na poziom relacji. W ten sposób strony konfliktu próbują zademonstrować swoją wyższość i stłamsić drugą stronę. W najgorszym przypadku mogą nawet uciec się do przemocy, aby potwierdzić swoją pozycję. To odejście od pierwotnego tematu konfliktu i zaostrzenie konfliktu nazywa się **eskalacją**.

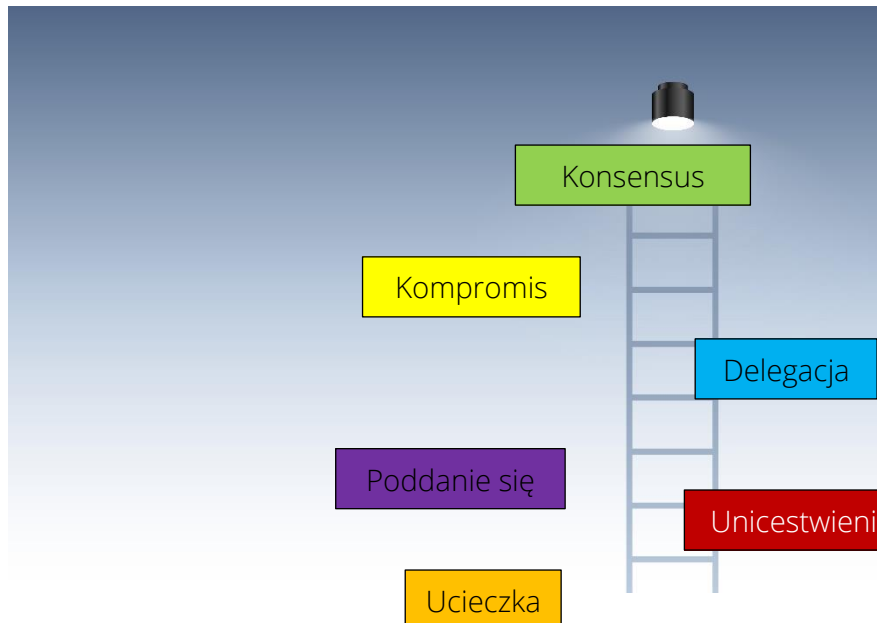
Można rozpoznać, czy jest to **konflikt**, czy już **eskalacja**, po następujących **cechach** (jeśli występują, mamy do czynienia z **eskalacją**):

- **Utwardzenie:** Na początku konfliktu strony starają się odpowiedzieć drugiej stronie. Ta konstruktywna postawa nie jest już przyjmowana podczas eskalacji.
- **Determinacja:** Nacisk kładziony jest na negatywne zachowania we wszystkich aspektach, które nasilają się w trakcie poziomów eskalacji.
- **Dążenie do wyższości:** Każda ze stron konfliktu stara się zaprezentować swoją wyższość i jednocześnie upokorzyć drugą stronę.
- **Używanie ostrzejszych środków:** Nie skupiamy się już na elementach intelektualnych i werbalnych, ale na czystych działaniach.
- **Utrata norm i zasad:** Zasady i normy nie są już przestrzegane.
- **Demarkacja:** Strony konfliktu są przekonane, że konflikt można rozwiązać tylko bez udziału drugiej strony.
- **Nieodwracalność:** Podstawowym celem jest zniszczenie przeciwnika. Nie ma odwrotu, tj. nie ma perspektyw na pokojowe rozwiązanie.

Oczywiście chcemy tego uniknąć. I rzeczywiście, w konflikcie nie zawsze musi być strona wygrywająca i przegrywająca. Konflikty można również rozwiązywać konstruktywnie. Aby to zrobić, musimy wiedzieć, że proces rozwiązywania konfliktów zwykle przebiega według pewnego schematu, który jest budowany etapami. Te podstawowe wzorce reprezentują różne strategie rozwiązywania konfliktów, których używamy, często nieświadomie, do ich rozwiązywania. Im wyższy poziom rozwiązywania konfliktów, tym większa szansa na jego rozwiązanie.

Przyjrzyjmy się bliżej tym etapom:





https://www.freepik.com/free-vector/ladder-stairway-with-light-bulb-concept-background_14979132.htm#page=2&query=stairs%20up&position=49&from_view=search&track=sph

- Pierwszy etap to **ucieczka** i zwykle charakteryzuje się unikaniem lub zaprzeczaniem konfliktom. Konflikty nie są jednak rozwiązywane w ten sposób, a jedynie tłumione.
- Następny jest etap **unicestwienia**. Dzieje się tak, gdy konflikt nie może zostać rozwiązany przez ucieczkę. Stawiamy się w pozycji bojowej, aby zniszczyć naszych odpowiedników werbalnie lub fizycznie. Może to obejmować wykluczenie społeczne, mobbing, a w skrajnych przypadkach nawet morderstwo. Może to prowadzić do szybkiego i ostatecznego zwycięstwa jednej ze stron, ale nie pozostawia też miejsca na dalszy rozwój i zmiany.
- Jeśli ktoś zdecyduje się nie niszczyć przeciwnika, zwykle skutkuje to **poddaniem się** jednej ze stron. Słabsza strona zdaje sobie sprawę, że perspektywa zwycięstwa jest bardzo mało prawdopodobna i podporządkowuje się drugiej stronie, na przykład przejmując przeciwną pozycję, ustępując, a nawet przekupując i stosując podstęp. Również w tym przypadku nie możemy jeszcze mówić o konstruktywnym rozwiązywaniu konfliktów.
- W czwartym etapie podejmowana jest próba współpracy z drugą stroną przy użyciu **delegacji**. Oznacza to, że trzeci organ, który nie ma nic wspólnego z konfliktem, decyduje o konflikcie. Tą trzecią instancją jest na przykład określony organ, komisja lub sąd, ale także mediator. Tutaj konflikty mogą być rozwiązywane w sposób zachowujący obiektywizm i rzeczowość. Strony są jednak pozbawione swoich kompetencji w zakresie konfliktu i zarządzania i muszą zaakceptować zewnętrzny autorytet.
- Przedostatnim etapem jest **kompromis**. Kompromis oznacza, że porozumienie może zostać osiągnięte w określonych obszarach. Oznacza to, że cel porozumienia może



zostać osiągnięty, a strony konfliktu działają na własną odpowiedzialność. Jednocześnie jednak oznacza to, że nie osiągnięto jeszcze porozumienia w pozostałych obszarach.

- Jeśli okaże się, że wszystkie poprzednie strategie rozwiązywania konfliktów (ucieczka, poddanie się itp.) nie są opłacalne, można dążyć do **konsensusu**. Strony konfliktu pracują nad wspólnym rozwiązaniem, z którego wszystkie strony są zadowolone. W tym przypadku po raz pierwszy udaje się w pełni i długoterminowo zarządzać konfliktem, biorąc pod uwagę interesy wszystkich stron. Strategia ta jest jednak oczywiście bardzo czasochłonna.

Nie ma znaczenia, czy dzieci walczą o swoje zabawki, negocjujesz podwyżkę wynagrodzenia z kierownictwem, czujesz się niedoceniany przez swój zespół lub odziedziczyłeś mniej po babci niż rodzeństwo. Wszystkie te sytuacje wiążą się z różnymi **przedmiotami sporu**.

Te przedmioty sporu można przypisać do różnych rodzajów konfliktów:



Istnieją więc niezliczone powody pojawienia się konfliktu, a tym samym wiele różnych rodzajów konfliktów.

Co więcej, trudne sytuacje komunikacyjne mogą również prowadzić do konfliktów, ponieważ łatwo może dojść do nieporozumień, które mają potencjał konfliktowy. Przez to, że wszyscy wielokrotnie znajdujemy się w sytuacjach, w których trudno nam prowadzić rozmowę, chcemy teraz opracować kilka **strategii, które pomogą Ci radzić sobie w trudnych sytuacjach komunikacyjnych**.

Narzędzia do trudnych sytuacji komunikacyjnych:



Co-funded by
the European Union

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

| Strategia | Wdrożenie |
|--|---|
| Aktywne słuchanie | <ul style="list-style-type: none"> - Poświęcaj swojemu rozmówcy pełną uwagę i okazuj to również za pomocą mowy ciała (kiwanie głową, kontakt wzrokowy, postawa twarzą do rozmówcy), zadawaj pytania i okazuj w ten sposób zainteresowanie - Wysyłaj pozytywne sygnały werbalne ("Tak", "Mhm") - Unikaj wykonywania innych czynności podczas komunikacji (czytanie wiadomości itp.) |
| Bądź otwarty | Bądź świadomy, że różni ludzie różnie interpretują rzeczywistość i bądź otwarty na nowe perspektywy i punkty wyjścia. |
| Rozpoznawanie błędnych kół | Możesz rozpoznać błędne koło, gdy zauważysz, że kłótnia zatacza coraz szersze kręgi i nie zgadzasz się ze swoim rozmówcą. Zamiast tego sytuacja staje się coraz ostrzejsza. |
| Przełamywanie błędnych kół | <ul style="list-style-type: none"> - Skoncentruj się na pozytywnych aspektach swojego rozmówcy - Zachowuj się odpowiednio i wysyłaj pozytywne sygnały werbalne i niewerbalne - Twój rozmówca również będzie w bardziej pozytywnym nastroju i będzie można szukać wspólnych rozwiązań |
| Krytyczne kwestionowanie interpretacji | Kwestionuj swoje interpretacje i rozważ inne możliwe interpretacje. |
| Formułowanie komunikatów | <ul style="list-style-type: none"> - Sformułuj swoje wypowiedzi tak neutralnie, jak to możliwe i unikaj oskarżeń - Nie próbuj zmieniać swojego rozmówcy, jasno określ, o co Ci chodzi - Weź odpowiedzialność |
| Prowadzenie metakomunikacji | Zostaw aktualną sytuację komunikacyjną i spójrz na nią z zewnątrz. Spójrz przez ramię i przeanalizuj sytuację. Pomocne może być również skorzystanie z pomocy trenerów lub mediatorów. |



Przykład

Dyskutujesz z zespołem produkcyjnym o przyczynach objawów występujących w pojeździe. Spędzili oni dużo czasu na rozwiązywaniu problemów i nie odnieśli sukcesu w diagnostyce samochodowej. Wygląda na to, że istnieją różne koncepcje i związane z nimi definicje problemu, co wpływa na kolejne kroki w jego rozwiązywaniu. Postrzeganie stanu zależy nie tylko od znajomości pojazdu, jego części i działania, ale także od doświadczenia w pracy i doświadczenia z tym konkretnym modelem samochodu. W tym przypadku przydadzą się narzędzia do trudnych sytuacji komunikacyjnych i menedżer zespołu monitorujący wyniki rozmów odbywających się na hali produkcyjnej.

6.4 Efektywne spotkania zespołu

Na koniec chcielibyśmy poruszyć kwestię tego, w jaki sposób można planować profesjonalne spotkania i zebrania oraz ustalać ich cele.

Prawdopodobnie wszyscy je znacie: niekończące się konferencje w pracy, na których tylko czekacie, aż się skończą. Ale nie musi tak być. Jeśli będziesz pamiętać o kilku rzeczach, spotkanie może być o wiele bardziej ekscytujące i efektywne.



https://www.freepik.com/free-vector/business-team-discussing-ideas-startup_6974855.htm#query=team%20meeting&position=1&from_view=author

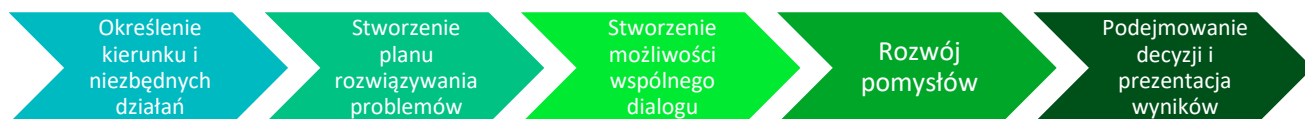
Podczas planowania lub prowadzenia spotkania, zasadą numer jeden jest zawsze ustalenie jego celów. Tak więc przed rozpoczęciem spotkania należy doprecyzować jego cele.

Możliwe **cele spotkania** mogą być następujące:



Co-funded by
the European Union

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Uwaga

Podstawową zasadą jest jak najdokładniejsze sformułowanie celów i taki ich dobór, aby były możliwe do osiągnięcia w ramach spotkania.

Po ustaleniu konkretnych celów i podjęciu decyzji o zorganizowaniu spotkania, nadszedł czas na zaplanowanie spotkania, aby wszystko poszło dobrze. Przyjrzyjmy się szczegółowo poszczególnym krokom w **fazie planowania**:

- Zatrudnij profesjonalistę do prowadzenia spotkania, jeśli nie robisz tego sam.
- Ustal datę dogodną dla jak największej liczby uczestników.
- Określ początek i koniec spotkania. Zapobiegnie to sytuacji, w której spotkania wydają się nie mieć końca i pozwoli skoncentrować się na tym, co najważniejsze.
- Zorganizuj odpowiednią lokalizację, która oferuje wystarczającą ilość miejsca.
- Zaplanuj wystarczającą liczbę przerw, zwłaszcza w przypadku dłuższych spotkań, aby utrzymać koncentrację uczestników i stworzyć przestrzeń do wymiany poglądów.
- Upewnij się, że agenda (data, czas trwania, lokalizacja, temat/cele i przewodniczący spotkania) została ogłoszona z odpowiednim wyprzedzeniem. Pozwoli to uczestnikom przygotować się do spotkania i uzyskać niezbędne informacje.
- Uporządkuj tematy według priorytetu i podziel je na obszary informacji, dyskusji i decyzji. Nadaje to spotkaniu strukturę, której można przestrzegać od samego początku i zapewnia, że najistotniejsze punkty są omawiane na samym początku.

Planowanie to już połowa sukcesu. Przestrzegaj więc tych wskazówek podczas planowania, a zobaczysz, jak wydajne i produktywnie będzie spotkanie.



Przykład

Jeśli weźmiemy pod uwagę przemysł motoryzacyjny, praca zespołowa w różnych zakładach będzie zorganizowana na różne sposoby. Zależy to nie tylko od wielkości firmy, ale także od praktyk menedżerskich wynikających z umów dotyczących procedur wewnętrznych. Niektóre zespoły spotykają się regularnie, inne spotykają się od czasu do czasu, gdy pojawia się kwestia lub problem do rozwiązania, w celu zorganizowania nowego procesu lub po wizycie zewnętrznej. Pracownicy na tradycyjnej linii montażowej są podzieleni na zespoły, dlatego będą uczestniczyć w spotkaniach ze swoimi brygadzystami. Mówimy teraz o samoorganizacji zespołów, co jest uznana dobrą praktyką wśród brygadzystów, którzy monitorują pracę i oceniają swoje zespoły, wspierając ich półautonomię w wykonywaniu zadań w miejscu pracy, do którego są przypisani. Prowadzi to do zwiększonego uznania, a także ich motywacji i zaangażowania w pracę.

Co sądzisz o tych dwóch praktykach?

Firma produkcyjna Opel Werk Eisenach organizuje comiesięczne spotkania poza regularnymi godzinami pracy, płatne jako nadgodziny. Tematy mogą być proponowane przez pracowników.

Vauxhall Luton Factory, producent samochodów, organizuje spotkania zespołu, które trwają poniżej pół godziny i tylko wtedy, kiedy zajdzie taka potrzeba. Z drugiej strony, codzienne spotkania dla specjalistów koncentrują się na koncepcji Kaizen, za którą odpowiada ich zespół.

6.5 Podsumowanie

Zapamiętaj

To, że "nie można się nie komunikować", ustaliliśmy z pomocą Paula Watzlawicka i teraz wiemy, jakie znaczenie ma komunikacja.

W tym dziale zobaczyłeś, jak zaprojektowany jest proces komunikacji i wiesz, że intencje osoby odbierającej i wysyłającej muszą być jak najbardziej zgodne, aby komunikacja zakończyła się sukcesem. Jednak może się zdarzyć, że komunikacja nie zadziała i pojawią się nieporozumienia. Może to być spowodowane między innymi zbyt pośrednią komunikacją, subiektywną perspektywą, ale także brakiem słuchania. Aby uniknąć nieporozumień, masz do dyspozycji różne narzędzia. Konkretnie techniki zadawania pytań mogą być również pomocne w skutecznej komunikacji.

Co więcej, wiesz już, że podobnie jak komunikacja, konflikty są również wszechobecne i dotyczą różnych przedmiotów sporu. Istnieje więc wiele różnych rodzajów konfliktów, takich jak konflikty ról, celów lub ścieżek. Odkryliśmy jednak, że konflikty nie zawsze są negatywne i czasem oferują ważne możliwości rozwoju. Właściwy sposób radzenia sobie z konfliktami ma



kluczowe znaczenie. Ponieważ jeśli konflikty nie są rozwiązywane, pogłębiają się, a w najgorszym przypadku eskalują. Znasz już klasyczny proces rozwiązywania konfliktów krok po kroku, który prowadzi od ucieczki, unicestwienia, poddania się i delegacji do kompromisu i konsensusu oraz wiesz, jak można rozwiązywać konflikty.

Na koniec, dowiedziałeś się o możliwych celach skutecznego spotkania zespołu i możesz teraz profesjonalnie zaplanować spotkanie, aby w praktyce nie było ono już rozwlekłe i nudne dla uczestników, ale produktywnie, wydajne i ekscytujące.



6.6 Referencje

Darrelmann, Mareike: Welche Konfliktlösungsstrategien gibt es?

<https://www.konfliktloesung-coaching.de/konflikt-lexikon/konfliktl%C3%B6sungsstrategien/>

Arbeiterkammer Oberösterreich: Streiten, aber richtig. Neun goldene Regeln für den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz,

https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitundgesundheit/B_2006_Streiten_aber_richtig.pdf

Schrader, Lutz (2018): Was ist ein Konflikt? Bundeszentrale für politische Bildung,

<https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/54499/was-ist-ein-konflikt/#:~:text=Ein%20Konflikt%20ist%20eine%20mindestens,Haltungen%20der%20Beteiligten%20gekennzeichnet%20ist>

Natrapei, Iulia: 10 Tipps wie Sie Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden,

<https://blog.hubspot.de/service/missverstaendnisse-in-der-kommunikation>

Böhringer, Joachim; Bühler, Peter & Schlaich, Patrick (2007): Kommunikation, in: Schule, Studium und Beruf, <https://www.edv-buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf>





CAR Master training

**GRATULUJEMY POMYŚLNEGO UKOŃCZENIA
TEGO MODUŁU TEMATYCZNEGO!**

**OSOBY ZAINTERESOWANE TEMATYKĄ ZAPRASZAMY
NA STRONĘ INTERNETOWĄ I SZKOLENIE ONLINE!**



**Co-funded by
the European Union**

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.