

Menadżer
doskonały

KOMUNIKACJA

GRZEGORZ SZCZERBA

Ten ebook zawiera darmowy fragment publikacji "[1 Menadżer doskonały. Komunikacja](#)"

Darmowa publikacja dostarczona przez
[ZłoteMyśli.pl](#)

Copyright by Złote Myśli & Grzegorz Szczerba, rok 2013

Autor: Grzegorz Szczerba

Tytuł: 1 Menadżer doskonały. Komunikacja

Data: 02.08.2016

Złote Myśli Sp. z o.o.

ul. Kościuszki 1c

44-100 Gliwice

www.zlotemysli.pl

email: kontakt@zlotemysli.pl

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

Spis treści

Wstęp.....	5
Komunikacja.....	11
Typy komunikacji	16
Kierunek przekazywania informacji.....	21
Proces komunikacji	25
Etapy przekazywania informacji	29
Zasady dobrego komunikowania się.....	35
Czterej jeźdźcy	44
Bariery komunikacyjne	45
Słuchanie	55
Zapamiętywanie	65
Zrozumienie	70
Dziel się informacjami	75
Mówienie czy pisanie?	84
Potraktujmy się z zaskoczenia	97
Komunikowanie zmian.....	108
Kultura komunikacyjna.....	121
Kontrola	134
Zakończenie	140
Bibliografia.....	143

Komunikacja

— *Mamo, tato, czy byłem niegrzeczny?* — płaczącym tonem wykrzyczało swoje pytanie dziecko i widząc brak reakcji ze strony rodziców, szybko dodało: — *Dlaczego znowu zaczynamy mówić o komunikacji?*

To nie tylko uwagi ze strony dziecka mogą zawierać tego typu pytanie. Drzemiący w nas pragmatyzm jasno podpowiada jedyną sensowną reakcję na kolejną próbę poruszenia tego tematu. Na pozór ciężko się z tym nie zgodzić. Jaki bowiem jest sens prowadzenia po raz kolejny dyskusji na temat komunikacji? Czyż w tej kwestii wszystko nie zostało już dawno temu powiedziane? Tak postawiona sprawa wymaga błyskawicznej reakcji: sama komunikacja nigdy nie zeszła na drugi plan i warto o niej rozmawiać zawsze, gdy tylko nadarza się ku temu sposobność.

W ostatnich latach samo podejście do zarządzania uległo pewnej metamorfozie. Warto tutaj podkreślić najbardziej

znaczącą, która w swojej idei dotyczy odejścia od wzoru menadżera dowodzącego. Ten „wielki brat”, którego głównym zadaniem było kontrolowanie prowadzonych przez jego podwładnych prac, zdaje się powoli odchodzić w niepamięć. Jego miejsce zastępuje nowy, wyznaczony dla wszystkich wzór idealnie pracującego przełożonego, który staje się raczej doradcą niż dozorcą. Co jest wynikiem tego przekształcenia?

Współczesny menadżer nie jest już (i chwała za to) zobowiązany do samodzielnego wykonywania wielu (czytaj: wszystkich) prac. Zleca on ich przeprowadzenie zarządzanym przez siebie pracownikom. Tutaj należy zatrzymać się na moment.

Z życia wzięte...

Zamknijmy na moment oczy i wyobraźmy sobie prezesa małej firmy. Ten biegnie właśnie na spotkanie ze swoim najważniejszym klientem. Świadomość tego, że od jego wyniku może zależeć naprawdę wiele, raczej nie dodaje mu animuszu. Wtem na jego drodze staje pracownik i z uśmiechem na twarzy oznajmia:
— Panie prezesie, mam te dane, o których wcześniej rozmawialiśmy. Kupili u nas towaru za dwieście tysięcy...

Co robi zagadnięty niespodziewanie człowiek? Kiwa głową ze zrozumieniem i podąża dalej. Po kilku me-

trach drogę zastępuje mu kolejna osoba. Tym razem na jego drodze pojawia się kierownik projektu, który widząc pośpiech przełożonego, nie zamierza go dłużej zatrzymywać i tylko rzuca w jego kierunku:

— Widzimy się za półtorej godziny?

Jaka jest reakcja prezesa? Jeszcze raz kiwa głową i widząc już drzwi sali konferencyjnej, w milczeniu przekracza jej próg, by po sekundzie witać się z oczekującym na niego klientem.

Skoro forma jego działania została aż tak znacząco zmodyfikowana, to być może zmiany wymaga także tradycyjny paradygmat związany z przypisywanymi do jego stanowiska „ustawowymi” cechami? I z tym ciężko się nie zgodzić. Skoro menadżerowie potrzebują innych ludzi i chcą, by ci pracowali w sposób oceniany przez nich jako najbardziej efektywny, muszą przyswajać wymienione wcześniej, potrzebne im w codziennej pracy umiejętności.

O ile kilka lat temu szef widoczny był w zasadzie tylko podczas jakichś oficjalnych uroczystości, o tyle dzisiaj wymaga się jego codziennej obecności w tradycyjnym miejscu pracy każdego szeregowego pracownika firmy. Wychodzimy z gabinetów, i to w pośpiechu wychodzimy...

Porada nr 1

Teraz zastanówmy się przez moment, ile wspomniany wcześniej prezes zapamiętał z tego, co usłyszał na korytarzu? Nabierzmy głęboko powietrza w płuca i wykrzyczymy: nic! Zaraz po wejściu do sali skoncentrował się na postaci oczekującego już na niego klienta i nie powtórzył niczego, co zostało do niego powiedziane przez napotykanych po drodze pracowników. Tym samym podstawowy warunek zapamiętywania nie został spełniony. Nic nie opuściło jego pamięci krótkotrwałej i, dzięki powtórzeniom, nie zostało przeniesione do pamięci długotrwałej. A na to mamy tylko minuty... Nie gniewajmy się zatem na niego, gdy po spotkaniu zadzwoni z pytaniem o kwotę zakupów lub spóźni się na spotkanie projektowe. Tak bowiem wygląda szara rzeczywistość...

By realizować zadania stawiane przed nimi samymi, menadżerowie posługują się armiami ludzi. Silna osobowość, zdolności interpersonalne oraz dobre zrozumienie organizacji i działalności firmy pozwalają zawsze odnieść sukces. Co jest jeszcze potrzebne do tego, by w czasach terażniejszych mówić o pełni szczęścia? Komunikacja?

Zastanówmy się przez chwilę, kiedy podlegający nam ludzie zrobią dokładnie to, czego od nich oczekujemy. Nie bez znaczenia są chyba tutaj ich kwalifikacje. Ale czy to oznacza,

że warunkiem przyjęcia do waszej firmy jest posiadanie wykształcenia wyższego bez względu na rodzaj zajmowanego przez pracownika stanowiska? Uznajmy to pytanie za raczej czysto retoryczne...

Porada nr 2

O komunikacji mówmy zawsze jak o czymś zależnym w pełni od nas samych. Nie jest to bowiem powstające gdzieś w niebycie organizacyjnym zjawisko. Zawsze jest ona zależna od poszczególnych, konkretnych osób. To każda z nich ma wpływ na jej jakość ...

Co zatem jeszcze na nich wpływa? Co powoduje, że otaczający menadżera pracownicy naprawdę wiedzą, co mają robić? Odpowiedzi na to pytanie można podać co najmniej kilka. Aby uprościć całą sprawę, skoncentrujemy się nie tylko na kwalifikacjach pracowników, ale i na samym menadżerze. Przecież i on musi mieć wpływ na zachowanie podwładnych. I ma. Ale czy tylko po jego stronie leży za to odpowiedzialność? Może lepiej posłużyć się zdrowym rozsądkiem i zacząć zakładać, że prawda leży gdzieś pośrodku...

I dopiero z tym stwierdzeniem możemy się zgodzić. Odpowiedzialność za skuteczność komunikacji leży zarówno po stronie menadżera, jak i pracownika. Świadczy o tym charakter tego procesu, ale o tym będzie mowa już za mo-

ment. Teraz przyjrzyjmy się poszczególnym rodzajom samego procesu.

Typy komunikacji

O samej komunikacji możemy prowadzić dyskusję z punktu widzenia różnych czynników. I tak przyglądając się jej z perspektywy miejsca, w którym zachodzi, będziemy mogli wskazać dwa główne rodzaje tegoż zjawiska:

1. zewnętrzny,
2. wewnętrzny.

Dla potrzeb tego opracowania uprościmy nieco zagadnienie. Osoby chcące zajmować się tematyką public relations oczywiście poczują niedosyt, gdyż zakres komunikacji zewnętrznej, a więc prowadzonej głównie na zewnątrz firmy, zostanie wyłączony z tego opracowania. Dla uspokojenia nieco rozgoryczonych tym faktem czytelników, dokonana zostanie tylko jedna próba jej podsumowania. Wypada mieć jedynie nadzieję, że to wystarczy, by ukoić nerwy wpatrzonych w te słowa osób.

Dlaczego zdecydowano się na taki ruch? Komunikacja zewnętrzna swoim zakresem przypomina nieco tworzenie autoportretu. W jej wnętrzu, o ile można użyć tego typu określenia w stosunku do niej, zawierają się informacje przekazywane kontrahentom, klientom i całemu otoczeniu zupełnie otwartym językiem. Uzupełnia je to wszystko, co zo-

staje, posługując się językiem twórców reklam bądź umów, dopisane małym druczkiem gdzieś u dołu strony... O co tutaj chodzi? To wszystko, co firma mówi o sobie zupełnie świadomie lub mimochodem.

Zapamiętaj

Komunikacja ma miejsce dopiero wtedy, gdy przekaz dociera do odbiorcy, a ten jest w stanie zrozumieć przekazywane w nim treści...

Te dwa składniki muszą być ze sobą mocno związane, zazębiając się i uzupełniając nieustannie. Dopiero ich pełne współdziałanie buduje kompletny i odpowiednio spreparowany obraz, zgodnie z którym firma jest odbierana na zewnątrz.

Jego wynikiem jest reputacja całej organizacji. Gdy jest dobra, budzi wśród wszystkich zaufanie. Poprawia autorytet na rynku, zarówno pośród dostawców, jak i samych klientów. Aby o niej dyskutować, należałoby się zgłębić w tematykę związaną z tworzeniem stron internetowych, media relations, systemów identyfikacji wizualnej, auto-prezentacją i wystąpieniami publicznymi, przygotowaniem imprez zewnętrznych, targowych i szeregiem innych, związanych wybitnie z tym aspektem komunikacji spraw.

Dlatego właśnie zajmujemy się tylko komunikacją w ujęciu wewnętrznym. Pod tym określeniem ukrywa się proces przekazu informacji w organizacji. Nie jest on bezosobowy. Ma na celu w zasadzie tylko jedno: wzbudzić wśród pracowników zrozumienie dla wszystkich decyzji podejmowanych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem oraz zbudować odpowiednie postawy, oparte na lojalności i identyfikacji z firmą. Dopiero ten zakres oddaje sedno sprawy. W tej rzeczywistości powinien potrafić odnaleźć się każdy menadżer.

Zapamiętaj

W komunikacji niewerbalnej najważniejsze elementy związane są z gestykulacją, wyrazem twarzy, dotykiem i kontaktem fizycznym, wyglądem, różnego rodzaju dźwiękami, kanałem wokalnym, spojrzeniami, dystansem fizycznym między rozmówcami i pozycją ich ciał.

Większość osób jest w stanie opracować najprostszy podział komunikacji, opierając się tylko na własnym przeczuciu. Mowa tutaj o odróżnieniu jej części werbalnej od niewerbalnej. Dyskutując o komunikacji, zawsze mamy na myśli któryś z jej rodzajów lub obydwa naraz. Pierwsza z tutaj wymienionych form jest najczęściej spotykaną metodą przekazywania informacji. Dokonywana za pomocą mowy, zawiera

w swoim zakresie szereg elementów, przy pomocy których dochodzi do zaistnienia samego przekazania treści zgodnych z zamiarem nadawcy.

I tak, najczęściej ludzie werbalnie komunikują się ze sobą przy pomocy:

1. przemówień,
2. rozmów indywidualnych i grupowych,
3. plotek.

Dla niektórych formą komunikacji werbalnej będzie też słowo pisane. Zazwyczaj ukrywa się ona pod postacią:

1. notatek,
2. listów,
3. telefaksów,
4. e-maili,
5. zawiadomień,
6. wszelkich innych metod przekazywania słów czy symboli na piśmie.

Komunikaty pisemne mają pewną, dla jednych wątpliwą, a dla drugich znaczącą, przewagę nad ustnymi. Polega ona na ich materialnej formie, możliwości sprawdzenia i kontroli. Komunikaty tego typu mogą być przechowywane przez długi okres. Co za tym idzie, są możliwe do zweryfikowania i odtworzenia w dowolnym momencie, a przekazywane przy ich pomocy treści w każdej chwili mogą zostać ponownie przywołane.

Komunikacja niewerbalna stanowi drugą z metod przesyłania informacji i choć pozostawia znacznie większą do-

wolność interpretacyjną, składa się z równie szerokiego albo nawet liczniejszego od poprzednio omawianego zbioru elementów. Możemy w niej odnaleźć:

1. gestykulację — czyli ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, stóp, głowy i tułowia;
2. wyraz twarzy — związane z nim przekazywanie stanów emocjonalnych, ale i informacji obiektywnych (negacja, potwierdzenie);
3. dotyk i kontakt fizyczny — od głaskania po uderzenie;
4. wygląd fizyczny — sposób ubierania się, czesania, ozdabiania, malowania, ekspozycji wizualnej zarówno mężczyzn, jak i kobiet;
5. dźwięki paralingwistyczne — westchnienia, pomruki, płacz, sapanie, gwizdanie, jęki, śmiech, przydźwięki w rodzaju „eee”, „yyy”, słowem: wszelkie odgłosy, których poszczególne elementy nie tworzą słów i/lub ich części;
6. kanał wokalny — intonacja, akcentowanie, barwa i wysokość głosu, rytm i szybkość mówienia;
7. spojrzenia — kontakt wzrokowy, w którym jakość i długość spojrzeń jest znaczącym elementem komunikacji (od razu nasuwa się tylko jedno: powłóczyście spojrzenie...);
8. dystans fizyczny między rozmówcami;
9. pozycja ciała — napięcie oraz stopień rozluźnienia, otwartość lub zamknięcie.

Podsumowując to, co zostało przedstawione, jeszcze raz warto podkreślić dwa ujęcia komunikacji: zewnętrzne i we-

wewnętrzne. Jeśli patrzeć na proces komunikowania z punktu widzenia przepływu informacji, można powiedzieć, że zachodzi ona w układach pionowych lub poziomych i każdy z nich może przyjmować formę werbalną i niewerbalną. To tyle na temat rodzajów komunikacji. Zajmijmy się teraz nieco innym zagadnieniem i pod dyskusję oddajmy sprawy związane z kierunkiem przekazywania informacji.

Kierunek przekazywania informacji

Elementem nierozzerwalnie związanym z komunikacją jest sama informacja. Jest ona połączona także z pojęciem zarządzania. Cóż takiego łączy te dwa zakresy? Metodyka zarządzania sprowadza się bowiem do podejmowanych przez osoby zarządzające szeregu kroków obejmujących swoim zakresem:

1. odbiór,
2. przetwarzanie,
3. upowszechnianie informacji.

Nic innego. Informację stanowi interpretacja danych, czyniąc z tego podstawę działania każdej organizacji. Opierając się na informacjach, menadżer jest w stanie i może inicjować działania ważne z jej punktu widzenia. Aby ten warunek jego pracy został należycie spełniony, konieczne jest zapewnienie sprawnego przepływu komunikatów, poleceń, zarządzeń i wszelkich innych form przekazu.

Porada nr 3

Każdy z kierunków przepływu informacji świetnie sprawdza się w wybranych sytuacjach. W prowadzonej w górę komunikacji najlepiej przekazywać problemy, sugestie, pomysły i opinie. Dodatkowo raporty, skargi, zażalenia i wszelkie komentarze. Jego odwrotność świetnie sprawdza się przy przekazywaniu celów, strategii, polityki i misji firmy. To także najlepsza forma do ujednoczenia instrukcji dotyczących zleconych do wykonania zadań. Prowadzona w dół komunikacja służy także przekazaniu do odbiorcy informacji zwrotnej, dotyczącej oceny postępów prowadzonych prac. Przed oczyma jawi się jedna, wpajana nowym menadżerom zasada. Warto do niej wracać na każdym kroku: „W górę idziesz z problemami, a w dół z rozwiązaniami”. Ona najlepiej oddaje wspomniane tutaj kierunki.

Pomiędzy uczestnikami procesu komunikacji możliwe są do zaobserwowania dwie formy jej prowadzenia. Zasadniczo można dyskutować o komunikacji pionowej i poziomej. Pragmatyzm skłania do odpowiedniego ich usystematyzowania i przypisania do każdej efektów z nimi związanych.

Komunikacja pionowa przybiera zazwyczaj formalny charakter. Następuje w górę i w dół, wzdłuż linii podporząd-

kowania służbowego. Każdy jej kierunek służy innemu celom. Dzięki przekazywaniu informacji w górę znacząco poprawia się sam stopień wiedzy dotyczącej zachodzących w organizacji procesów. Służy temu przede wszystkim składanie sprawozdań, raportów, zgłaszanie propozycji zmian itd. Celem komunikacji skierowanej w dół jest również informowanie, ale tuż obok niego pojawia się także:

1. doradzanie,
2. kierowanie,
3. ocenianie.

Jak w każdym procesie i w przypadku komunikacji pionowej, możemy mówić o pewnych przeszkodach, skutecznie utrudniających i komplikujących ten proces. Na podkreślenie zwłaszcza zasługują kwestie związane z różnicami pozycji i władzy, ale nie tylko. Oprócz nich bowiem jawi się przedkładanie własnych korzyści ponad dobro całej organizacji (widoczne zwłaszcza w kwestii pragnienia awansu ze strony zarówno podwładnego, jak i przełożonego) oraz towarzyszący procesowi przekazywania informacji wszechobecny i zaburzający wszystko brak zaufania.

Zapamiętaj

W górę warto przekazywać problemy, a w dół jedynie rozwiązania ...

Trzeba przyznać, że ta zasada sprawdza się do pewnego stopnia, a konkretnie odnosi się do zajmowanej przez daną jednostkę pozycji w organizacji. Im bliżej szczytu znajduje się pragnący się do niej stosować delikwent, tym więcej odstępstw od niej stanie się jego udziałem. Dlaczego? Im bardziej pniemy się po szczeblach kariery w górę, tym większe naciski napotyamy w kwestiach przekazywania problemów przełożonym. W ich miejsce raczej winno się raportować rozwiązania... Żaden prezes nie chce wysłuchiwać płaczliwego lamentu w stylu: „Jestem taki biedny, gdyż mam tak dużo kłopotów”, raczej oczekuje stwierdzenia: „Miałem tak dużo kłopotów, ale sobie z nimi poradziłem”.

Kolejny poziomy kierunek prowadzenia komunikacji ulepsza koordynację w organizacji i pomaga w rozwiązywaniu problemów. Dodatkową korzyścią jest możliwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich (co wpływa na wzrost zadowolenia z pracy). W komunikacji poziomej wiele informacji przepływa poprzez nieformalne kanały komunikacyjne, ale o tym temacie będziemy mówić w dalszej części tego opracowania. Teraz zajmijmy się marnotrawieniem tego, czym staramy się posługiwać każdego dnia.

ZŁOTE MYŚLI POLECAJĄ



Sztuka przyciągania ludzi Miłosz Karbowski

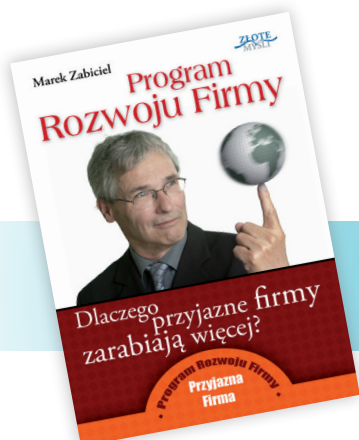
„Udanego życia z innymi możesz się nauczyć jak gry na gitarze. Wierzę, że ta książka pozwoli Ci być kimś wyjątkowym dla siebie samego i dla Twojego otoczenia.” autor książki, Miłosz Karbowski

„Sztukę przyciągania ludzi pochłonąłem jednym tchem. Bardzo interesują mnie publikacje o takiej tematyce, a tę czytało mi się wyjątkowo dobrze. Przydatnych wiadomości jest tyle, że niedługo zamierzam powtórzyć całą lekturę. Zawiera szeroką, uporządkowaną wiedzę, której musiałbym szukać w wielu różnych książkach. Jestem instruktorem tenisa i na co dzień staram się umiejętnie dotrzeć do moich uczniów. Stosując rady z książki Miłosza, znacznie poprawiłem jakość relacji z podopiecznymi, a co za tym idzie, całej pracy. Łatwiej mi się z nimi porozumieć, a ta lepsza komunikacja daje efekty na treningach. Gorąco zachęcam do przeczytania tej publikacji”.

Piotr Dzikiewicz, trener tenisa ziemnego

Książkę zamówisz na stronie Złotych Myśli:

[HTTP://SZTUKA-PRZYCIAGANIA-LUDZI.ZLOTEMYSLI.PL](http://sztuca-przyciagania-ludzi.zlotemysli.pl)



ZŁOTE MYŚLI POLECAJĄ

Program rozwoju firmy Marek Zabciciel

z pozyskiwaniem klientów?

Na pewno znasz z „własnego podwórka” firmy, które wydawać by się mogło w magiczny sposób przyciągają tłumy klientów. Właściciele tych biznesów nie muszą obawiać się recesji czy kryzysu finansowego. Jeżeli prowadzisz własną firmę, lub masz zamiar rozpocząć własną działalność to prawdopodobnie za główny cel stawiasz sobie generowanie coraz większych zysków. I wiesz co? Tak naprawdę jest to o wiele łatwiejsze niż Ci się wydaje.

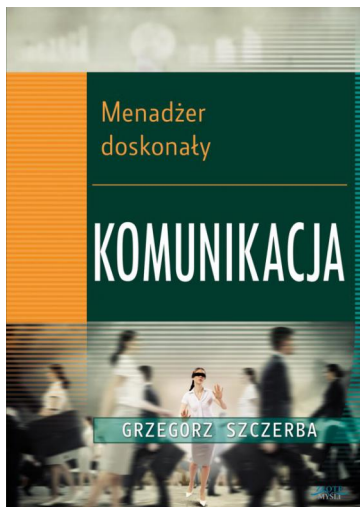
Jedną z najskuteczniejszych strategii osiągnięcia tego celu zdradza w swojej książce Marek Zabciciel. Autor wielu cenionych w Polsce książek o tematyce biznesowej i motywacyjnej. Autor przedstawia sprawdzony i autorski model „Przyjaznej Firmy”. Dowiesz się z niej

- 👉 jak budować stałą listę zadowolonych klientów?
- 👉 w jaki sposób przyciągać ludzi, którzy zostawią u Ciebie więcej pieniędzy?
- 👉 co zrobić, żeby klienci stale wracali i działali jak żywa reklama twojej firmy?
- 👉 jak zarządzać firmą, aby Tobie i twoim współpracownikom dawał dużo satysfakcji z pracy.

Książkę możesz zamówić na stronie wydawnictwa Złote Myśli:

[HTTP://ROZWOJ-FIRMY.ZLOTEMYSLI.PL](http://ROZWOJ-FIRMY.ZLOTEMYSLI.PL)

Dlaczego warto mieć pełną wersję?



„Menadżer doskonały” to seria publikacji będących narzędziem dla wszystkich, którzy chcą podążać ścieżką doskonalącą umiejętności menadżerskie. Tej wiedzy nie nabędziesz na studiach. Otrzymujesz ją teraz w książce – od praktyka i mentora, który chce Cię wspierać podczas Twojej zawodowej edukacji. Grzegorz Szczerba to menadżer, trener, konsultant - ma za sobą kilkanaście lat pracy na stanowiskach kierowniczych, posiada wieloletnie doświadczenie z zakresu doradztwa, prowadzenia szkoleń i zarządzania. Pierwsza publikacja z serii to "Menadżer doskonały. Komunikacja". "Umiejętności komunikacyjne, swoboda nawiązywania kontaktów w ocenie autora i nie

tylko jego samego, stają się praktycznie najważniejszym elementem pracy menadżera. Dlaczego? Jeśli ten nie będzie w stanie porozumieć się z zarządzanymi przez siebie pracownikami, nie osiągnie niczego. Gdy ludzie nie pójdą za stojącym na czele przywódcą lub ruszą za nim tylko z przymusu, nie będzie możliwe wykorzystanie pełni drzemiącego w nich potencjału". Dzięki książce "Menadżer doskonały. Komunikacja" m.in. - poznasz zasady dobrego komunikowania, - nauczysz się likwidować bariery komunikacyjne, - dowiesz się, jak skutecznie komunikować z zespołem, - nauczysz się lepiej rozumieć i lepiej przekazywać konieczne informacje. Według najprostszego podziału menadżerów można podzielić na dwie kategorie: - grupa mówiących o sobie, podkreślających własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia; - grupa o której mówią inni, podkreślając ich własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia. Warto zastanowić się, do której z nich pragnie się należeć. Jak sprawić, by Twój potencjał ujrzał światło dzienne, dowiesz się z tej publikacji.

Pełną wersję książki zamówisz na stronie wydawnictwa Złote Myśli

<http://www.zlotemysli.pl/prod/12509/1-menadzer-doskonaly-komunikacja-grzegorz-szczerba.html>

[Dodaj do koszyka](#)