
**Komunikacja
Konstruktywna
w biznesie**

Przez rozmowę do efektywnego zarządzania

Gabriele Lindemann & Vera Heim

Komunikacja Konstruktywna w biznesie

Przez rozmowę do efektywnego zarządzania

Zaproszenie do stworzenia nowej kultury dialogu w firmie
opartej na filozofii Porozumienia bez Przemocy
(Nonviolent Communication)

Z języka niemieckiego przełożył Michał Sterczyński

Poznań
2016

Tytuł oryginału:

Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren
Ein Praxishandbuch für effektives Beziehungsmanagement und neue
Unternehmenskultur

Projekt okładki: Wioletta Markiewicz, Katarzyna Dworaczyk

Projekt, skład i łamanie: Paweł Adamów

Redakcja stylistyczna i korekta: Dorota Wojtczak

Redakcja merytoryczna i konsultacja: Agnieszka Pietlicka

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Original German language edition Copyright © 2010 by Gabriele Lindemann & Vera Heim published by Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn

Copyright © for the Polish edition

by Dialogue Unlimited Agnieszka Pietlicka

Poznań 2016 (druga edycja)
Wszelkie prawa zastrzeżone
ISBN: 978-83-938194-0-9

Druk i oprawa: PPHU Totem S.C.

Spis treści

| | |
|--|----|
| 1. Słowo wstępu | 9 |
| 2. Wprowadzenie | 11 |
| 3. Zarządzać po ludzku – luksus czy konieczność | 16 |
| 3.1. Zarządzać to działać na różnych płaszczyznach | 17 |
| 3.2. Porozumienie oszczędza czas i pieniądze | 18 |
| 3.3. Powrót do epoki kamienia ze spojrzeniem w przyszłość | 20 |
| 3.4. Wpływać zamiast władać | 20 |
| 3.5. Człowiek: samotny wojownik czy istota społeczna nastawiona na współpracę | 21 |
| 3.6. Tworzenie wartości poprzez szacunek | 22 |
| 4. Wpływ języka na codzienność zarządzania | 24 |
| 4.1. Gdy rządzą nami konflikty | 24 |
| 4.2. Jak dominujemy nad innymi używając języka | 26 |
| 4.3. Jak powstają i zaostrzają się konflikty | 28 |
| 5. Fundament komunikacji konstruktywnej | 32 |
| 5.1. Wszystko zależy od nastawienia | 34 |
| 5.1.1. Przetłumaczyć swoje zdanie – poddać się – ustąpić – czy stosować strategię wygrany-wygrany? | 34 |
| 5.2. Empatia – emocjonalna inteligencja | 35 |
| 5.3. Zrozumienie ról i styl zarządzania według zasad KK | 36 |
| 6. Jasno i prosto: pozytywny język działania | 38 |
| 6.1. Zaczynamy od faktów | 39 |
| 6.2. Używanie własnego kompasu jako drogowskazu | 41 |
| 6.3. Rozpoznawanie siły napędowej ludzkiego działania | 47 |
| 6.4. Zachęcanie do działania | 51 |
| 6.4.1. Trybiki motywacji | 54 |
| 6.5. Krótko i zwięźle – początek rozmowy | 58 |
| 6.6. Prowadzenie rozmowy jak równy z równym | 59 |
| 7. Negocjacje we własnej sprawie: przygotowanie | 63 |
| 7.1. Klucz do prowadzenia efektywnych rozmów | 63 |
| 7.1.1. O co nam w tym wszystkim chodzi | 64 |
| 7.1.2. Zmiana perspektywy | 66 |
| 7.1.3. Wyjaśnienie zastrzeżeń | 68 |
| 7.1.4. Rozszerzenie pól działania | 70 |
| 7.1.5. Ustawienie systemu nawigacyjnego | 72 |
| 7.2. Zestaw praktycznych wskazówek | 74 |

| | |
|--|-----|
| 8. Świętowanie sukcesów i korzystanie z szans | 78 |
| 8.1. Jak umocnić się w strategii prowadzącej do sukcesu? | 78 |
| 8.2. Wewnętrzny krytyk i wewnętrzny decydent | 78 |
| 8.3. Żałowanie zamiast usprawiedliwiania | 81 |
| 9. Pokonywanie przeszkód | 83 |
| 9.1. Co robić, gdy napotkamy opór? | 83 |
| 9.1.1. Słuchanie – dokonywanie wyboru – świadome reagowanie | 83 |
| 9.1.2. Empatia – nawiązywanie kontaktu | 85 |
| 9.1.3. Rozróżnienie obszarów odpowiedzialności | 87 |
| 9.2. Podejmowanie decyzji | 88 |
| 9.2.1. Od dylematu do jasności | 89 |
| 10. Rozmowy z życia wzięte | 94 |
| 10.1. Delegowanie zadań | 94 |
| 10.2. Delegowanie zadań. Coś nie wyszło? Spróbujmy jeszcze raz! | 95 |
| 10.3. Przekazywanie poleceń | 95 |
| 10.4. Transformacja gniewu | 96 |
| 10.5. Wyrażenie krytyki w rozmowie | 100 |
| 10.6. Pilnowanie granic – podejmowanie drażliwych tematów | 101 |
| 10.7. Jak konstruktywnie radzić sobie z plotkami | 102 |
| 10.8. Wyrażanie uznania | 104 |
| 10.8.1. Pochwała jako manipulacyjny dopalacz | 104 |
| 10.8.2. Wdzięczność i uznanie wewnętrznym silnikiem | 105 |
| 10.8.3. Co robić, gdy dookoła brakuje uznania? | 107 |
| 10.9. Jak mówić „nie”, by wytyczyć granice i nie urazić | 108 |
| 10.10. Słuchanie „nie” | 111 |
| 10.11. Rozmowa półroczna | 113 |
| 10.12. Rozmowa w razie spadku wyników | 115 |
| 10.13. Przekazywanie złych wiadomości | 115 |
| 10.13.1. Przekazanie decyzji dotyczących zmian personalnych | 116 |
| 10.13.2. Upomnienia | 117 |
| 10.13.3. Zwalnianie | 118 |
| 10.14. Konflikt podczas spotkania | 119 |
| 10.15. Produktywne rozmowy | 120 |
| 10.16. Rozmowy z klientem | 122 |
| 10.16.1. Reakcja na reklamację | 124 |
| 10.16.2. Wyrażenie żalu | 125 |
| 10.17. KK w praktyce – odpowiedzi na decydujące pytania | 129 |
| 11. KK – Nowe kierunki zarządzania | 134 |
| 11.1. Żyjmy w sposób transparentny i wiarygodny – działajmy konsekwentnie | 134 |

| | |
|--|------------|
| 11.1.1. Przestrzeń między zlecaniem zadań a angażowaniem pracowników | 134 |
| 11.1.2. Zaufanie poprzez konsekwentne działanie | 139 |
| 11.2. Rozpoznanie i rozwój swoich mocnych stron za pomocą „lustra samorozwoju” | 140 |
| 11.3. Korzyści ze skutecznego i konstruktywnego zarządzania | 142 |
| 11.3.1. Różnorodne możliwości wprowadzenia KK | 143 |
| 11.4. Kadra kierownicza i proces całkowitego zarządzania sobą w wielu aspektach życia | 144 |
| 12. Dziewięć strategii jak skutecznie zarządzać relacjami | 150 |
| 13. Wywiady, czyli jak KK funkcjonuje w pracy | 157 |
| 14. Formy organizacji służące ludziom | 171 |
| 14.1. Organizacja socjokratyczna | 171 |
| 14.1.1. Historia powstania | 171 |
| 14.1.2. Zarządzanie dynamicznymi procesami przy pomocy metody socjokratycznej | 172 |
| 14.1.3. Cztery podstawowe zasady | 175 |
| 14.1.4. Przebieg socjokratycznego zebrania | 176 |
| 14.1.5. Przebieg socjokratycznego wyboru | 178 |
| 14.1.6. Czy socjokracja sprawdza się także podczas kryzysu? | 179 |
| 14.2. Biznes integralny i holacracy | 180 |
| 14.3. Dragon Dreaming | 181 |
| 15. Podziękowania | 185 |
| 16. Źródła | 186 |
| 17. Przypisy | 186 |
| 18. Literatura uzupełniająca | 187 |
| 19. Literatura PBP wydana (bądź w przygotowaniu) w Polsce | 189 |
| Od wydawców | 195 |