PROGRAM WDROŻENIA USPRAWNIEŃ ZARZĄDCZYCH W JST

Sprawny Samorząd

ZARZĄDZANIE RELACJAMI z KLIENTEM
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

CYKL WARSZTATÓW DLA PRACOWNIKÓW URZĘDÓW

MATERIAŁY SZKOLENIOWE

WARSZAWA 2011

ZARZĄDZANIE RELACJAMI z KLIENTEM URZĘDU

Anna Hejda
Piotr Szczęsny

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI w URZĘDZIE

Katarzyna Poluga
Dorota Goral

CYKL WARSZTATÓW DLA PRACOWNIKÓW URZĘDU

MATERIAŁY SZKOLENIOWE

WARSZAWA 2011

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zarządzanie relacjami z klientem urzędu
Anna Hejda, Piotr Szczęsny

Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie
Katarzyna Poluga, Dorota Goral

Cykl warsztatów dla pracowników urzędów

Redakcja: Małgorzata Makowska
Opracowanie graficzne: Tomasz Maniewski

Publikacja wydana w ramach projektu: *„Sprawny samorząd" – program wdrożenia usprawnień zarządczych w samorządach* w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja wyraża wyłącznie poglądy autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Wydawcy i Sponsora projektu.

ISBN: 978-83-60760-75-8

Wydawca:
Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Centrum Mazowsze
Plac Inwalidów 10
01-552 Warszawa
biuro@frdl.mazowsze.pl
www.frdl.mazowsze.pl

Druk: MWM AW
Nakład 120 egz.

Publikacja jest rozprowadzana bezpłatnie.

CYKL WARSZTATÓW DLA PRACOWNIKÓW URZĘDU

Zarządzanie relacjami z klientem urzędu

Anna Hejda
Piotr Szczęsny

SPIS TREŚCI

WSTĘP 9

I. SPECYFIKA USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ URZĄD 11

II. TY - URZĄD 14

III. KLIENT URZĘDU? 16

Klient, petent, interesant, a może strona? 16

Kto jest klientem? 17

Klienci zbiorowi i indywidualni 18

Po co klient przychodzi do urzędu? 18

Ty a motywy i oczekiwania Twoich klientów 20

Modele zachowań klienckich 20

IV. PROFESJONALNA OBSŁUGA KLIENTÓW 25

Systemy zarządzania jakością 26

Filary sukcesu 28

Cechy i umiejętności urzędnika 28

Orientacja na potrzeby klienta 30

Wiedza merytoryczna 31

Etapy obsługi klienta w urzędzie 31

Otwarcie kontaktu 32

Identyfikacja potrzeb 32

Prezentacja załatwienia danej sprawy 34

Wyjaśnienie zastrzeżeń 34

Zamknięcie 35

Co się liczy w obsłudze klienta? 35

V. BEZPOŚREDNIA KOMUNIKACJA Z KLIENTEM 36

Aktywne słuchanie klienta 39

Kilka porad i efektywnych technik komunikacyjnych 41

Zwroty „to” 42

Zwroty „tak, ale” 42

Co utrudnia komunikację? 44

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

VI. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA 47

VII. TELEFONICZNA OBSŁUGA KLIENTA 50

Obieranie połączeń 51

Wyszukiwanie danych 52

Zawieszenie rozmowy telefonicznej 52

Klient zostawia wiadomość dla Twojego współpracownika 53

Najczęstsze błędy podczas rozmów telefonicznych 53

Jak skupić uwagę klienta na rozmowie? 54

Zakończenie rozmowy 54

VIII. E–MAILOWA OBSŁUGA KLIENTA 56

Pisanie e-maili i odpowiadanie na nie 56

Pisanie pism i innych tekstów 58

IX. TRUDNE SYTUACJE PODCZAS OBSŁUGI KLIENTA 60

Dlaczego mówimy o trudnej sytuacji, a nie o trudnym kliencie? 60

Ty i klient podczas trudnej sytuacji 61

Wiecznie niezadowolony klient 63

Agresywny klient 64

Wrogo nastawiony klient 66

Klient przyjmujący postawę wyższościową 66

Manipulacje stosowane przez klientów i obrona przed nimi 67

Postępowanie w sytuacji konfliktu 69

Źródła konfliktów 70

Ty, klient i konflikt 71

Style rozwiązywania konfliktów 72

Modele rozwiązywania konfliktów 74

Radzenie sobie w konflikcie ze współpracownikiem 77

Sposoby kierowania konfliktem 79

Dominacja 79

System hierarchiczny 80

Rekonstrukcja systemu 80

Przetargi 81

Dylematy społeczne 82

Dylemat więźnia 82

Gra kurczaków 83

X. ANALIZA TRANSAKCYJNA 85
Modele analizy stanów Ja 85
Rodzaje transakcji 88

XI. TY I GRY PSYCHOLOGICZNE 91
O co gramy? 93
Konsekwencje gier psychologicznych w organizacji 94
Gry pasywności 94
Gry uwodzenia 94
Gry typu „bijcie się” 95
Gry typu „do kogo należy decyzja?” 95
Gry oporu 96

XII. ASERTYWNOŚĆ 98
Postawy życiowe a asertywność 99
Poziomy asertywności 101
Asertywność podstawowa 101
Asertywność indagująca 101
Asertywność empatyczna 101
Asertywność rozbieżności 102
Asertywność negatywnych emocji 102
Asertywność ostateczna 102
Skutki zachowań nieasertywnych 102
Techniki asertywności 103

XIII. STRES W PRACY 105
Czym jest stres i jak powstaje? 105
Reakcje na stres 106
Ujęcie stresu według R. Lazarusa 107
Reakcje na stres 108
Ty, stres i Twoja praca 109
Jak sobie radzić ze stresem? 111
Wypalenie zawodowe 112
Jak zapobiegać wypaleniu? 115
Ustalenie priorytetów 116

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

XIV. MOTYWACJA 118
Teorie motywacji 118
Motywacja do pracy 121
I prawo Yerkesa – Dodsona 123
II prawo Yerkesa – Dodsona 123
Co pomaga zwiększyć motywację? 124
Co obniża motywację? 124

XV. URZĘDNIK W PRACY 126
Wizerunek urzędnika 126
Błędy popełniane w doborze stroju 127
Cechy profesjonalisty 128
Ujawnianie siebie 129
Okno Johari 129
Korzyści ujawniania siebie 131
Ryzyko ujawniania siebie 132
Etyka w pracy 132
Zasady etyki w pracy urzędnika 133
Kodeks etyki zawodowej 135
Ocena satysfakcji klientów 136

PODSUMOWANIE 141

BIBLIOGRAFIA 142

Wstęp

Niniejsze opracowanie stanowi element materiałów dydaktycznych dla szkoleń z zarządzania relacjami z klientem urzędów gminnych i powiatowych. Szkolenia odbywają się w ramach projektu „Sprawny Samorząd – program wdrożenia usprawnień zarządczych w JST". Projekt realizowany jest na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej. Działania projektowe są skierowane do pracowników 10 urzędów partnerskich z województwa kujawsko-pomorskiego i mazowieckiego. Liderem jest Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, działająca z partnerstwie ze Związkiem Powiatów Polskich, Miastem Sokołów Podlaski, Powiatem Żuromińskim, Miastem i Gminą Halinów, Powiatem Węgrowskim, Miastem i Gminą Kozienice, Powiatem Sierpeckim, Miastem Golub-Dobrzyń, Powiatem Brodnickim, Miastem i Gminą Tuchola, Miastem i Gminą Górzno. Celem tego projektu jest podniesienie poziomu jakości usług świadczonych przez urzędy będące organami jednostek samorządu terytorialnego poprzez przygotowanie ich kadry zarządzającej i pracowników do stosowania nowoczesnych narzędzi i technik zarządzania w administracji publicznej oraz wdrożenie narzędzi samooceny i ciągłego samodoskonalenia.

Podręcznik ten jest skierowany do pracowników urzędów gminnych i powiatowych, czyli bezpośrednio zajmujących się problemami społeczności lokalnej i zaspokajających jej potrzeby. **Gmina**, którą tworzą wszyscy mieszkańcy danego terytorium, jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego, wchodzącą w skład **powiatu** (czyli jednostki podziału administracyjnego II stopnia). Tworząc **wspólnotę gminną i powiatową**, mieszkańcy mogą brać udział w bezpośrednim sprawowaniu władzy publicznej oraz współdecydować o realizacji zadań administracyjnych.

Administracja publiczna świadczy dwa rodzaje usług: usługi administracyjne, czyli świadczone przez urząd bezpośrednio, oraz takie, w których tylko pośredniczy, a faktycznie są one wykonywane przez inne podmioty – usługi społeczne i techniczne. Do administracji publicznej zalicza się zarówno organy rządowe, jak i organy samorządu terytorialnego, jednak dla potrzeb niniejszego opracowania będziemy koncentrować się głównie na zadaniach realizowanych przez administrację samorządową na jej najniższym szczeblu – gminnym, oraz na szczeblu powiatowym.

Administracja samorządowa *– zespół organów publicznych powołanych do realizowania zadań państwa w terenie. Samorząd wykonuje zadania samodzielnie, na podstawie upoważnień i w ramach środków przyznanych mu przez Konstytucję i ustawy. Administracja samorządowa występuje na szczeblu województwa (marszałek, sejmik, zarząd), powiatu (starosta, rada powiatu) oraz gminy (prezydent, burmistrz lub wójt, rada gminy).*

Źródło: Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Administracja_samorz%C4%85dowa

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Usługi świadczone przez administrację publiczną wynikają z pewnych standardów prawnych, obowiązujących przepisów oraz z potrzeb i oczekiwań obywateli. Wszystkie świadczone przez urząd usługi są pogrupowane w zadania, które określa Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. Wspomniany akt prawny wskazuje na dwa rodzaje zadań, które może wykonywać gmina: zadania **własne** – mające na celu zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty oraz **zlecone** – zadania z zakresu administracji rządowej. O zasadniczej różnicy pomiędzy rodzajami zadań wykonywanymi przez gminę stanowi ich delegacja – zadania własne gmina wykonuje we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność, podlegając w tym zakresie wyłącznie kontroli legalności, gospodarności i rzetelności. Zakres zadań publicznych o charakterze ponadgminnym wykonywanych przez powiat reguluje z kolei Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r.

Usługi świadczone przez administrację publiczną powinny być:

*A. **Dostępne** – dla wszystkich klientów w ustalonym miejscu i czasie.*

*B. **Otwarte** – procedury realizacji muszą być znane, dostępne, opublikowane.*

*C. **Uzgodnione** – standardy usług powinny być ustalone z klientami.*

*D. **Oparte o zasady równości** – jakość dostosowanych usług powinna być taka sama niezależnie od płci, wyznania, poziomu wykształcenia, zamożności.*

*E. **Zintegrowane** – usługi na danym obszarze powinien nadzorować jeden podmiot.*

*F. **Efektywne** – nakłady muszą przyczyniać się do utrzymania lub/i podwyższania poziomu jakości.*

*G. **Mierzalne** – jakość usług powinna być mierzona.*

Bugdol M., Zarządzanie jakością…, 2008, s. 62.

I.
Specyfika usług świadczonych przez urząd

Urząd, również ten na szczeblu samorządowym, jest organizacją, zaś organizacja jest całością przyczyniającą się do powodzenia swoich części i wyznaczającą określone cele. Przyjmując definicję ukształtowaną według norm ISO 9001: 2000, urząd jako organizacja jest „grupą ludzi i infrastrukturą z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań”[1]. W zależności od zadań urzędy pełnią rolę dominującą lub wspomagającą, ponadto mają wpływ na rozwój społeczeństwa lokalnego oraz na poziom jakości innych organizacji.

Faktem jest, że urzędy są wysoce sformalizowane, jednak niezmiernie ważny wpływ na ich funkcjonowanie mają „zachowania organizacyjne (w tym przywództwo), kultura organizacji, stosowane style kierowania, koncepcje zarządzania”[2], które mogą wpłynąć na zmniejszenie, najczęściej negatywnie odbieranej, biurokracji.

Warto wiedzieć

Do opisu urzędu można zastosować metaforę drzewa, gdzie korzenie stanowią podstawowe, organizacyjne wartości urzędu, które są mocno zakotwiczone w kulturze i systemie prawnym; korona to wszystkie „systemy organizacji i interakcje zachodzące między nimi. Szkodnikami zaś są błędne decyzje polityczne”.

Bugdol M., Zarządzanie …, 2008, s. 48.

Urząd jako organizacja posiada cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji, ale wyróżnia się „specyficznym systemem celów i wartości”[3], a w konsekwencji – „charakterem więzi wewnątrzorganizacyjnych oraz relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Oznacza to, że usługi świadczone przez administrację publiczną różnią się w zależności od środowiska, w którym funkcjonują. Inna jest więc specyfika usług administracji rządowej, inna – samorządowej. Zgodnie z założeniami, w tym opracowaniu będzie mowa głównie o jednostkach samorządowych. I tak, zgodnie z art.7 Ustawy o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (DzU 01.142.1591 ze zmianami) do zadań samorządu gminnego należy m.in.:

[1] PN-EN ISO 9001:2000, s. 29, za: Bugdol. M., *Zarządzanie jakością…*, 2008, s. 46.
[2] Bugdol. M., *Zarządzanie jakością…*, 2008, s. 46.
[3] Kożuch B., *Zarządzanie publiczne*, 2004, s. 83.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- dbanie o ład przestrzenny, ochronę środowiska i gospodarkę wodną;
- dbanie o gminną infrastrukturę drogową;
- dbanie o sieci wodociągów i kanalizacji, zaopatrywanie w wodę, oczyszczanie ścieków komunalnych, utrzymywanie czystości i porządku, unieszkodliwianie odpadów komunalnych, zaopatrywanie w energię elektryczną, cieplną i gaz;
- zapewnienie lokalnego transportu zbiorowego;
- ochrona zdrowia, pomoc społeczna, edukacja publiczna, polityka prorodzinna;
- dbałość o instytucje kultury, biblioteki i zabytki;
- dbałość o kulturę fizyczną i rekreację, w tym zapewnienie ku temu odpowiednich miejsc i terenów;
- zarząd nad gminnymi targowiskami i halami targowymi, opieka nad zielenią gminną;
- zarząd cmentarzy gminnych;
- zapewnienie porządku publicznego i bezpieczeństwa przeciwpożarowego i przeciwpowodziowego;
- utrzymywanie gminnych obiektów użyteczności publicznej i administracyjnych;
- promocja gminy, upowszechnianie idei samorządności, współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz innymi społecznościami lokalnymi i regionalnymi[4].

Zadania samorządu powiatowego (zgodnie z Ustawą o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r., DzU 01.142.1592) koncentrują się z kolei na działaniach związanych z:

- edukacją publiczną;
- promocją i ochroną zdrowia, pomocą społeczną i polityką prorodzinną;
- transportem zbiorowym i stanem dróg publicznych;
- kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego oraz kulturą fizyczną i turystyką;
- geodezją, kartografią, gospodarką nieruchomościami i administracją architektoniczno-budowlaną;
- gospodarką wodną, ochroną środowiska, rolnictwem i rybactwem śródlądowym;
- porządkiem publicznym i bezpieczeństwem, ochroną przeciwpowodziową, przeciwpożarową oraz zapobieganiem innym zagrożeniom dla życia i zdrowia obywateli;
- przeciwdziałaniem bezrobociu i aktywizacją lokalnego rynku pracy oraz ochroną praw konsumenta;
- utrzymaniem powiatowych obiektów administracji i użyteczności publicznej;
- promocją powiatu oraz współpracą z organizacjami pozarządowymi[5].

Zasadniczą sprawą jest to, że administracja publiczna realizuje usługi wynikające z naszych potrzeb, ale także i takie narzucane nam niezależnie od naszej woli (jak np. płacenie podatków). Ponadto efekt działań urzędu może być materialny, jak np. budowa mostu lub niematerialny, ale przyczyniający się do rozwoju społeczno-gospodarczego (np. szkolenie pracowników). Oczywiście należy pamiętać, iż wspomniana budowa mostu jest materialnym rezultatem podjętej przez urząd decyzji – wykonawstwo należy już do innego podmiotu, natomiast sama decyzja była niematerialna. **Niematerialność**

[4] Za: Bugdol. M., *Zarządzanie jakością…*, 2008, s. 49-50.

[5] Tamże, s. 50.

jest jedną z podstawowych cech usług, a więc również tych świadczonych przez urzędy. Dla klientów może być to problemem – może im się wydawać, że nic nie załatwili, skoro wychodzą z urzędu z „pustymi rękami". Trudniej jest im zrozumieć, że sprawa jest w toku i otrzymają to, co chcieli (np. stosowne zaświadczenie, zgodę na coś) w określonym terminie (np. za tydzień). Ważne jest więc, aby uświadomić klientom dalszy przebieg postępowania i jego możliwe efekty. **Niestała jakość usług** to kolejna cecha charakterystyczna w przypadku urzędów. Wcale nie chodzi tutaj o to, że pracownicy raz są kompetentni, a innym razem zupełnie nie przykładają się do swoich obowiązków. Rzecz w tym, że opinia klienta o jakości obsługi nie jest trwała, może się zmieniać pod wpływem czynników, na które urzędnicy nie mają żadnego wpływu, a które rzutują na ich obraz w oczach klienta (np. awaria systemu komputerowego). **Nietrwałość** usług polega na tym, że nie można ich magazynować lub wykonywać z wyprzedzeniem. Każdorazowo obsługa jest realizowana na bieżąco, jedyne, co urzędnik może w tej sytuacji zrobić, to starać się odnajdywać prawidłowości i podejmować działania w celu usprawnienia obsługi (jeżeli np. w środy regularnie pojawia się większa liczba klientów niż w inne dni, to warto zadbać o dodatkową obsadę na ten dzień). Co ważne, wielu spraw nie da się załatwić bez **bezpośredniego udziału klienta** (wypełnienie wniosku, złożenie odnośnych zaświadczeń). Często klienci uważają pewne działania za bezcelowe i nie chcą się im poddać. Zadaniem pracownika urzędu jest nakreślenie im znaczenia danego działania oraz efektów, jakie ono przyniesie (korzyści dla tej osoby).

II.
Ty = urząd

Pamiętaj!

Klienci nie dostrzegają różnicy pomiędzy Tobą a urzędem. Z punktu widzenia klienta to Ty jesteś urzędem.

Niezmiernie ważne dla ogólnego wizerunku miejsca, w którym pracujesz jest to, jak się w nim zachowujesz. Wrażenie jakie wywołujesz u osób odwiedzających Twój urząd rzutuje na postrzeganie tej instytucji jako przyjaznej bądź nie. „Każda interakcja między klientem a obsługującym go pracownikiem to dla klienta jeden moment będący ogniwem łańcucha doświadczeń. Jeżeli w tej właśnie chwili postąpisz niewłaściwie, najprawdopodobniej spowodujesz, że klient nie będzie już pamiętał o wszystkich wcześniejszych dobrych doświadczeniach związanych z twoją firmą", w tym wypadku – z Twoim urzędem[6].

Dobra rada

Używaj słowa „ja", a nie „oni", „my". Dla większości klientów spotkanie z urzędem zaczyna się i kończy się na Tobie. Mówiąc „ja", pokazujesz klientom, że to rozumiesz i akceptujesz.

Performance Research Associates, Jak zapewnić…, 2006, s. 16.

Pamiętaj, że klient przychodząc do Ciebie uważa, że znasz odpowiedzi na wszystkie jego pytania i znajdziesz rozwiązanie na jego problemy lub że w razie potrzeby, skierujesz go do odpowiednich osób. Dla niego Ty uosabiasz urząd, więc werbalne dystansowanie się od niego powoduje, że stajesz się mało wiarygodny.

Zastanów się

Pomyśl nad odpowiedziami na poniższe pytania:

1. Czego klienci oczekują ode mnie i od mojego urzędu?
2. Jak działy pomocnicze zajmujące się pośrednią obsługą moich klientów (np. przygotowaniem dokumentów) radzą sobie z wykonywaniem obowiązków? Co mogę zrobić, aby usprawnić współpracę i w efekcie lepiej obsługiwać klientów?

[6] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 15.

3. Jakie szczegóły mają znaczenie dla moich klientów? Co jest dla nich ważne? Na co zwracają szczególną uwagę?

Umiejętność dostrzegania potrzeb klientów jest podstawowym elementem znakomitej obsługi. Często osoby przychodzące do urzędu same dokładnie nie potrafią określić, czego chcą. Liczą na to, że Ty będziesz wiedział. Dlatego istotna jest obserwacja zachowań klientów, analizowanie ich opinii i określenie, które działania spełniają ich oczekiwania, a które nie, co w konsekwencji pozwala na doskonalenie jakości obsługi, jest źródłem wiedzy oraz innowacji.

Według badaczy klienci oceniają jakość obsługi na podstawie pięciu czynników[7]:

1. **skuteczność** – zdolność niezawodnego zapewnienia dokładnie tego, co zostało obiecane;
2. **upewnianie** – posiadanie wiedzy, uprzejme traktowanie klientów oraz umiejętność tworzenia klimatu zaufania, profesjonalizmu i niezawodności;
3. **prezentowanie się** – wygląd lokalu i jego wyposażenie oraz aparycja Twoja i innych osób w urzędzie;
4. **empatia** – uwaga i troska okazywane klientom;
5. **reakcja** – gotowość do szybkiego udzielenia pomocy klientom.

	SKUTECZNOŚĆ
	UPEWNIANIE
Czynniki SUPER	**P**REZENTOWANIE SIĘ
	EMPATIA
	REAKCJA

”Oczekiwania klientów wobec organizacji usługowych są proste i jasne: dobrze się prezentuj, odpowiednio reaguj, upewniaj, będąc uprzejmy i kompetentny, okazuj empatię, a przede wszystkim bądź skuteczny. Rób to, do czego się zobowiązałeś. Dotrzymuj obietnic”.

Dr Leonard Berry, Teras A&M University

[7] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…,* 2006, s. 19.

III.
Klient urzędu?

Klient to osoba, która korzysta z efektów Twojej pracy, to osoba, dla której Twoja praca jest ważna.

Klient w administracji publicznej jest partnerem, nie może być stroną dominującą[8]. Nie powinieneś również dominować Ty ani Twoi współpracownicy. Klienci i urzędy tworzą jeden system – klienci i pracownicy urzędów mają wiele wspólnych celów, interesów. Ty, podczas obsługi klienta i sam będąc osobą korzystającą z usług urzędu (jako obywatel), współtworzysz wspólnotę gminną, uczestniczysz w procesie zarządzania gminą oraz wpływasz na jakość życia w swojej miejscowości. Pamiętaj, każdy klient nie tylko pełni rolę usługobiorcy, ale również wspomaga proces doskonalenia funkcjonowania urzędu, a tym samym pośrednio przyczynia się do polepszenia jakości życia, czyli jednego z najważniejszych celów funkcjonowania urzędu.

W przypadku Twojej relacji, jako urzędnika, z klientem, największą sztuką jest umiejętność rozpoznania motywów działań i potrzeb obsługiwanych przez Ciebie osób oraz spełnienia ich oczekiwań w takim stopniu, w jakim pozwalają na to procedury i przepisy prawne.

Klient, petent, interesant, a może strona?

Na początku powstaje pytanie, czy powinno się posługiwać pojęciem „klient" w stosunku do obywateli, którzy korzystają z usług urzędu? Zastanów się, w jaki sposób określasz swoich klientów? Możliwe, że nazywasz osoby, które obsługujesz „petentami", „interesantami" czy „stronami", a nie „klientami". Takie nazewnictwo może mieć podłoże historyczne, ale także może wynikać z zapisów prawnych. Zgodnie z Kodeksem Postępowania Administracyjnego „stroną jest każdy, czyjego interesu prawnego lub obowiązku dotyczy postępowanie, albo kto żąda czynności organu ze względu na swój interes prawny lub obowiązek. Stronami mogą być osoby fizyczne lub osoby prawne, a gdy chodzi o państwowe i samorządowe jednostki organizacyjne i organizacje społeczne – również jednostki nieposiadające osobowości prawnej"[9]. Petentem z kolei jest „człowiek ubiegający się o coś, składający swoją prośbę, podanie w urzędzie, sądzie itp."[10]. Interesant to osoba – jak sama nazwa

[8] Bugdol M., *Zarządzanie jakością…*, 2008, s. 278.

[9] Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r., Kodeks Postępowania Administracyjnego, DzU 1960.30.168, tekst jednolity ze zmianami, art. 28 i 29.

[10] Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych…,* 1990, s. 392.

wskazuje – która chce zrealizować jakiś interes, załatwić coś dla siebie. Z kolei klientem jest ktoś, kto korzysta z usług, kto chce załatwić jakąś sprawę, to „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób”[11]. Zatem określenie „klient” wydaje się być najodpowiedniejszym w stosunku do osób, które korzystają z usług urzędu, a których obsługujesz jako pracownik tej organizacji.

Warto wiedzieć

Można spotkać się z opinią, że używanie terminu klient w przypadku urzędów jest nieuzasadnione, ponieważ ich usługobiorcy nie płacą, jak to ma miejsce w sektorze komercyjnym. Nic bardziej błędnego, każdy obywatel płaci za usługi świadczone przez urząd, a pobierane opłaty przyjmują dwie postacie:

- opłaty pośrednie – podatki,
- opłaty bezpośrednie – opłaty manipulacyjne.

Jędrzejczak (2007) za: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 17.

Kto jest klientem?

Wyróżnia się dwa podstawowe typy klientów:

1. **Klienci zewnętrzni** – są nimi ludzie, którzy przychodzą do urzędu (bądź też kontaktują się telefonicznie lub mailowo) i korzystają z usług oferowanych przez urząd. Znajdują się oni poza urzędem. Ty obsługujesz te osoby.
2. **Klienci wewnętrzni** – są to Twoi współpracownicy i inne osoby pracujące dla urzędu, czyli wszyscy, którzy korzystają z efektów Twojej pracy lub są poszkodowani, jeśli nie dopełniłeś swoich obowiązków, „niezależnie od tego, czy ludzie ci znajdują się w innym dziale, innym województwie, czy też siedzą obok Ciebie w tym samym pokoju – ich praca zależy od Ciebie i wyników Twojej pracy. Oni też są Twoimi klientami”[12].

Zastanów się

Zastanów się, kim są Twoi klienci wewnętrzni. Porozmawiaj z nimi o tym, co uważają za dobre, a co im się nie podoba w świadczonych przez Ciebie usługach. Uzyskane informacje wykorzystaj w celu polepszenia jakości swojej pracy.

[11] PN-EN ISO 9000, s. 33.

[12] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 37.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Istnieje silny związek między tym, jak traktuje się klientów wewnętrznych, a tym, jak klienci zewnętrzni postrzegają jakość usług świadczonych przez daną organizację. Profesor Benjamin Schneider, prowadzący badania nad tym, jak ludzie wpływają na charakter miejsca, dowiódł, że zaangażowanie pracowników w dobrą obsługę klientów wewnętrznych jest zawsze dostrzegane przez klientów zewnętrznych oraz to, że brak dobrych usług wewnętrznych, sprawia, że jest niemożliwa dobra obsługa klientów zewnętrznych. Zatem, jeśli nie zapewni się wysokiej jakości obsługi klientów wewnętrznych, usługi dla obywateli świadczone przez urząd nigdy nie będą na zadowalającym poziomie.

Klienci zbiorowi i indywidualni

Wszystkich klientów urzędu można również podzielić na klientów zbiorowych i indywidualnych. Do klientów zbiorowych możemy zaliczyć: inne urzędy, samorządy, firmy, stowarzyszenia i fundacje, komórki organizacyjne innych organizacji. Z kolei klientów indywidualnych możemy podzielić na świadomych (osoby te wiedzą jak i dlaczego korzystać z oferowanych usług) i nieświadomych usługobiorców (korzystają wtedy, kiedy np. dostaną wezwanie do zapłaty lub jakiekolwiek inne powiadomienie).

Po co klient przychodzi do urzędu?

„Klienci naprawdę są wszędzie – poza twoją organizacją i wewnątrz niej. Musisz dowiedzieć się, czego od ciebie potrzebują i w jaki sposób możesz im to zapewnić”[13]. Taka wiedza pozwoli na to, że będziesz mógł dostosować swoje postępowanie do oczekiwań klienta, a w rezultacie zwiększyć jego poziom zadowolenia z obsługi oraz wpłynąć pozytywnie na wizerunek urzędu. Ponadto, zrozumienie czyjegoś punktu widzenia najczęściej ułatwia nawiązanie pozytywnej relacji, a także skuteczniej przeciwdziała pojawieniu się sytuacji trudnej.

> Potrzeby klientów to ruchomy cel. Gdy tylko ułożysz tę łamigłówkę, musisz od nowa zabrać się do dzieła.
>
> *Robert B. Tucker, „Zarządzanie z przyszłością”*

Pomimo tego, że urząd oferuje te same usługi każdemu z nas, każda przychodząca do Ciebie osoba jest niepowtarzalnym klientem, ponieważ posiada ona odmienną motywację skłaniającą ją do skorzystania z usług urzędu. Przykładowo, staranie się o pewne zaświadczenie może być wyrazem dążenia do osiągnięcia każdej z wymienionych poniżej korzyści[14]:

[13] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 40.

[14] Jędrzejczak (2007) za: Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 17.

- wygody,
- spokoju,
- bezpieczeństwa,
- możliwości realizacji różnych celów życiowych,
- czystego sumienia,
- jasnego statusu prawnego i innych.

Do analizy potrzeb klientów może Ci się przydać „**piramida potrzeb**" Abrahama Maslowa[15]. Piramida obrazuje potrzeby, które mogą być motywem ludzkiego działania i zachowania w taki, a nie inny sposób w danym, konkretnym momencie. Zgodnie z teorią Maslowa, im bardziej podstawowa jest potrzeba, tym wcześniej pojawia się na drabinie rozwoju osobistego człowieka i tym częściej jest motorem ludzkiego działania. W kontakcie z klientem urzędu możemy więc zakładać, że przewodnim motywem dla jakiego sięga on po daną usługę jest potrzeba bezpieczeństwa (spokoju, schronienia, czystego sumienia, wygody), ewentualnie przynależności (zachowania dobrych relacji z innymi) lub potrzeba szacunku (jasnej pozycji społecznej, prestiżu, uznania), a najrzadziej – co nie oznacza, że nigdy – dążenie do samorealizacji (możliwość osiągania różnych celów życiowych)[16].

Źródło: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 18.

[15] Szerzej o piramidzie potrzeb w rozdziale IX, dotyczącym motywacji.

[16] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 18.

Ty a motywy i oczekiwania Twoich klientów

Jak możesz rozpoznać motyw lub motywy, które kierują zachowaniem konkretnej osoby, poznać, który z motywów kieruje zachowaniem konkretnego klienta? Przepis jest prosty:

- **Koncentruj się na informacjach wzrokowych, obserwuj –** jak zachowuje się klient? Co mówi jego twarz i na co wskazują jego gesty? Jakie potrzeby mogą wiązać się z takim sposobem zachowania się?
- **Skupiaj się na tym, co słyszysz** – klient na pewno korzysta ze „słów kluczy", jeśli je wyłapiesz, odkryjesz dominujący motyw i będziesz wiedział czego klient potrzebuje. Jeśli usługobiorca mówi *„ja lubię być w porządku"* – możesz przypuszczać, że zależy mu na czystym sumieniu, natomiast sformułowanie *„mam dość tego zamieszania"* – może mówić o tym, że potrzebuje spokoju. Z kolei swoje oczekiwania klienci zazwyczaj wyrażają w prosty sposób, ich komunikaty w większości wypadków są jasne i zrozumiałe: *„proszę mi pomóc"*, *„proszę załatwić moją sprawę"*, *„proszę mi doradzić"* itd.
- **Przeanalizuj swoje własne odczucia** – jakie odczucia pojawiają się u Ciebie podczas obsługi tego akurat klienta? Jakimi zachowaniami klienta są one wywołane? Jakie motywy mogą stać za tym?

Pamiętaj, wykrywanie motywów działania innych osób jest trudne, zawsze łatwo o pomyłkę. Ludzka natura jest znacznie bardziej skomplikowana niż nam się wydaje, a na dodatek potrzeby i oczekiwania klientów stale się zmieniają. Jest to proces naturalny. To samo dzieje się z Tobą i urzędem.

Pamiętaj!

Aby dostosować się do tych zmian, musisz poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania:

1) Czego moi klienci chcą ode mnie? Pomyśl o tym, czego twoi klienci potrzebują i oczekują, oraz o tym, czym mogą się kierować.
2) Jakie szczegóły – drobne sprawy – mają duże znaczenie dla zadowolenia moich klientów? Przecież znakomita obsługa polega na zwracaniu uwagi na to, co klient uważa za ważne.

Modele zachowań klienckich

Jest tylko jeden szef. Klient.

Sam Walton

Dobrym punktem wyjścia do zrozumienia ogólnych mechanizmów wyjaśniających zachowania klienta, są **modele zachowań konsumenckich**[17].

[17] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 19.

W literaturze przedmiotu spotyka się różne typologie zachowań klientów, stosujące odmienne kryteria podziału. Niektóre z nich mogą być lepiej lub gorzej dostosowane do zachowań klienta w określonej sytuacji. Modelami należy posługiwać się bardzo ostrożnie, ponieważ są to przede wszystkim sztucznie utworzone kategorie, które mają ułatwić opis zachowań człowieka. Należy jednak pamiętać, że tych zachowań nie da się zamknąć w wąskie ramki i zawsze znajdą się sposoby postępowania odbiegające od ustalonego przez nas sztywnego podziału. Mając to na względzie, omówimy tylko dwie typologie, które, naszym zdaniem, są najlepiej dopasowane do opisu i analizy zachowań klientów urzędu.

I. ***Drabina Lojalności*** – model, który pozwoli Ci na przywidywanie zachowań klienckich w oparciu o informacje na temat częstotliwości kontaktów klienta z urzędem. W modelu wyróżnia się pięć grup klientów[18]:

- **Potencjalny klient** – osoba rozważająca ewentualne skorzystanie z usług urzędu. Człowiek, który nigdy wcześniej nie był w urzędzie i nie korzystał z oferowanych usług w sposób bezpośredni (w bezpośrednim kontakcie z pracownikiem urzędu). Potencjalnym klientem może być osoba, która dzwoni do urzędu po to, żeby uzyskać informację o sposobie załatwienia określonej sprawy.
- **Nowy klient** – osoba, która skorzystała po raz pierwszy ze świadczonych usług. W przypadku tego typu klientów będzie liczył się pierwszy kontakt i pierwsze wrażenie, ponieważ są to usługobiorcy, którzy po odbytym kontakcie z Tobą będą dzielić się swoimi wrażeniami z innymi oraz oceniać jakość obsługi.

Dobra rada

Współpracę z potencjalnymi i nowymi klientami zacznij od zdiagnozowania potrzeb i oczekiwań. Są to klienci, którzy wcale nie muszą znać obowiązujących procedur. Potraktuj ich bardzo poważnie i z należytą cierpliwością, odpowiedz na wszystkie pytania i pomóż w odnalezieniu się w labiryncie obowiązującego prawa. Pamiętaj, od Twojego pierwszego kontaktu z nimi, zależy sposób ich oceny Twojej pracy i całego urzędu oraz ich przyszły stosunek do urzędników i urzędu.

- **Klient** – korzysta z usług urzędu, ale rzadko. Swoje doświadczenia (pozytywne i negatywne) przenosi na obecnie załatwianą sprawę. Taki klient, oceniając Twoją obsługę, będzie stosował porównanie z obsługą Twojego współpracownika, z którym miał już do czynienia czy też z obsługą, z jaką spotkał się w innym dziale lub innym urzędzie.

[18] Jędrzejczak (2007) za: Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 19.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dobra rada

Zachowaj czujność! Osoby te mogą sprawiać wrażenie doskonale orientujących się w przepisach i obowiązującym prawie, jednak nieraz popełniają błędy, np. w trakcie wypełniania formularzy, ponieważ brakuje im niezbędnej wiedzy i doświadczenia. Postaraj się pomóc im w taki sposób, żeby nie poczuli się urażeni.

- **Stary klient** – wielokrotnie skorzystał z usług urzędu (w przypadku tej samej sprawy) i posiada bogate doświadczenie. Starego klienta obsługujesz zazwyczaj bardzo sprawnie i szybko. Częste kontakty z urzędem sprawiają, że taki usługobiorca ma swoje, wyrobione zdanie o sposobie świadczenia usług w urzędzie.
- **„Adwokat”** – wielokrotnie korzystał i korzysta z usług urzędu, zawsze okazuje zadowolenie i aktywnie broni swojego urzędu.

Dobra rada

„Adwokaci” i starzy klienci to zazwyczaj osoby chętnie nastawione do współpracy, choć nie zawsze mają pozytywne opinie na temat urzędu i jego funkcjonowania. Staraj się poznać ich zainteresowania, tak by czuli się rozpoznawani, jednak nie pozwalaj sobie na zbyt dużo. Klient lubi być rozpoznawany i dobrze traktowany, ale odpowiedni dystans i umiar jednak należy zachować.

Jeśli chcesz dowiedzieć się, do której grupy zakwalifikować klienta, możesz zadać mu pytania, dzięki którym zdobędziesz potrzebne informacje np. „Czy kiedykolwiek załatwiał/a Pan/i tego typu sprawę?” lub „Jak wygląda Pana/Pani doświadczenie w kontaktach z urzędem odnośnie tego rodzaju spraw?”. Starego klienta lub „Adwokata” powinieneś już znać z widzenia.

Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 20.

Warto wiedzieć

Modele zachowań konsumentów są jedynie uproszczonym odzwierciedleniem rzeczywistości, pokazują najważniejsze uwarunkowania zachowań klientów i nie wyjaśniają wszystkich możliwych czynników kierujących naszymi zachowaniami jako klientów. Ograniczenia modeli wynikają z dwóch faktów: po pierwsze, nie wszystkie zachowania są w pełni zbadane i wyjaśnione; po drugie, klienci są zbiorowością silnie zróżnicowaną.

II. Model zachowań klienckich grupujący klientów według ich oczekiwań, który możesz stosować jako wsparcie przy określaniu nastawienia klienta. Zgodnie z jego założeniami, do zdobycia potrzebnych informacji o kliencie wystarczy Ci obserwacja, słuchanie oraz wychwytywanie „zwrotów-kluczy" używanych przez obsługiwaną osobę. Zgromadzone informacje pozwolą Ci dobrać odpowiedni styl obsługi[19].

Typ klienta wg oczekiwań	Opis	„Zwroty – klucze"
Szybkie załatwienie sprawy	Osoby te chcą osiągnąć swój cel najszybciej jak to możliwe. Nie zależy im na wątku relacyjnym.	szybko, czas, najłatwiej, najszybciej, nie ma na co czekać, przyśpieszyć (coś), pilnie, niezwłocznie, w pierwszej kolejności, jako pierwszy
Wybór najlepszej opcji	Osoby poszukujące najlepszych opcji, lubiące zgromadzić wszystkie możliwe dane przed podjęciem ostatecznej decyzji. Potrzebują zwykle więcej czasu. Lubią rozmawiać.	ile?, jak?, z kim?, po co?, do kiedy?, najskuteczniejsze, najefektywniejsze, a jak inaczej?, co lepiej?, a może coś innego?
Uniknięcie problemów	Osoby takie prezentują podwyższony poziom lęku i brak zaufania co do możliwości skuteczno załatwienia sprawy. Najważniejszym motywem jest dla nich bezpieczeństwo. Potrzebują dużo uwagi (ale należy unikać niańczenia ich).	dlaczego?, a co jeśli?, czy na pewno?, czy dobrze będzie jeśli…?, czy jest coś co powinienem wiedzieć?, a co później?, a jeśli się nie uda? obawiam się..

Źródło: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 21.

W ramach każdego z trzech opisanych typów oczekiwań klienckich, można dodatkowo wyróżnić dwa rodzaje postaw związanych z umiejscowieniem poczucia kontroli[20].

Klient nastawiony na....	Opis	„Zwroty – klucze"
... siebie	Polegają głównie na sobie. Żeby podjąć decyzję muszą być do niej przekonani.	ja, mam wrażenie, wydaje mi się, według mnie, dla mnie, sądzę, dobrze znam, już to robiłem, z mojego doświadczenia wynika
... innych	Szukają wsparcia innych i korzystają z ich opinii. Mogą szukać okazji do przerzucania odpowiedzialności.	czytałem, wg niego, mówiono mi, Pan X powiedział, sąsiad mówił, słyszałem, tu jest napisane

Źródło: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 21.

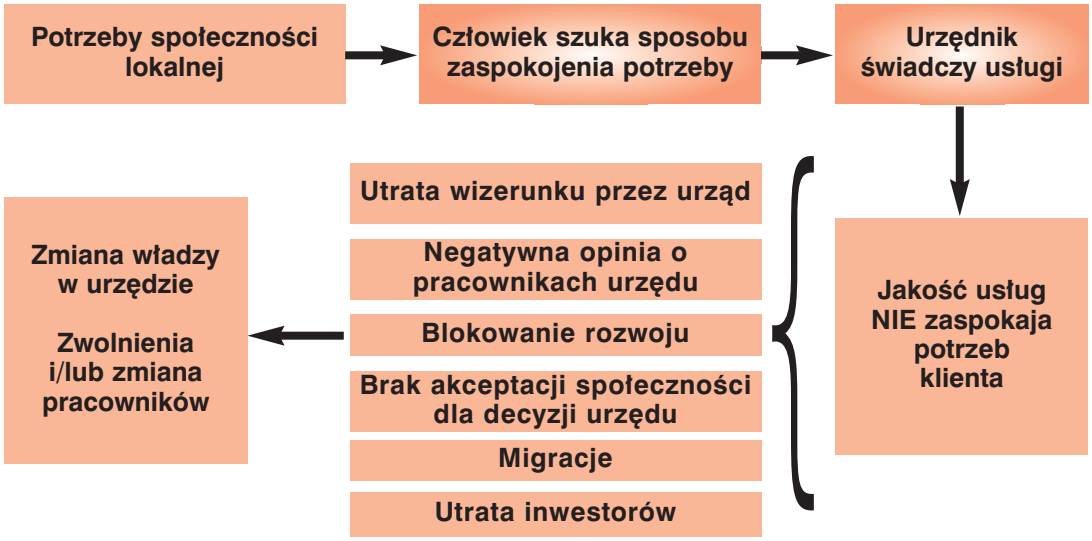
[19] Jędrzejczak (2007) za: Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 20.

[20] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 21.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Aby zaspokoić różnorodne potrzeby klientów musisz każdego z nich postrzegać jako kogoś niepowtarzalnego i traktować go indywidualnie[21]. Pamiętaj, nie ma klientów doskonale odzwierciedlających typy idealne prezentowane w modelach.

Nowym modelem obsługi klienta jest działanie zgodne z logiką związku przyczynowo-skutkowego. Oznacza to, że aby jakość usług świadczonych przez urząd była na wysokim poziomie, należy zrozumieć związek pomiędzy „obecną sytuacją, celem funkcjonowania i przyszłością urzędu"[22].



Jeżeli urzędy nie będą wkładały wystarczającego wysiłku w dopasowanie jakości obsługi do oczekiwań klientów, powinny liczyć się z konsekwencjami w rodzaju negatywnego wizerunku urzędników oraz samego urzędu, brakiem inwestycji i zablokowaniem możliwości rozwoju, brakiem akceptacji ze strony społeczności. To może doprowadzić do migracji, czyli korzystania przez dotychczasowych klientów z usług innych urzędów, a to z kolei krok w stronę redukcji zatrudnienia.

Pamiętaj!

Jakość usług świadczonych przez urząd zależy od decyzji podjętych na różnych poziomach:

I. ustawowych decyzji dotyczących kompetencji urzędów i sposobów postępowania,
II. sposobu organizacji pracy w danym urzędzie,
III. bezpośredniej relacji z klientem.

Na ten ostatni element masz największy wpływ.

[21] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 32.
[22] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 10.

IV. Profesjonalna obsługa klientów

Jestem jak szef kuchni. Lubię kosztować potrawy. Jeśli nie są smaczne, nie podaję ich. Stale monitoruję nasze działania i zawsze staram się znaleźć lepsze sposoby świadczenia usług finansowych – sposoby, które zadowoliłyby mnie, gdybym sam był klientem.

Charles Schwab, założyciel innowacyjnej firmy brokerskiej

Gdy jesteś w pracy Twoi klienci są przede wszystkim klientami: nie przyszli do Ciebie, żeby porozmawiać, czy spędzić z Tobą trochę czasu, tylko po to, żebyś pomógł im zaspokoić ich potrzeby[23]. Każdy klient korzystający z usług urzędu i Twojej obsługi potrzebuje fachowego wsparcia. Musisz wykazać się profesjonalizmem, a jednocześnie dać obsługiwanej osobie odczuć, że jej sprawa jest traktowana indywidualnie.

Wysoka jakość Twojej obsługi ma wpływ nie tylko na bezpośrednią relację z klientem, ale daje też szereg korzyści całej społeczności. Wizerunek urzędu staje się bardziej przyjazny, ludzie postrzegają go jako miejsce zaspokajające potrzeby mieszkańców i przyczyniające się do rozwoju gminy. Rośnie poparcie i akceptacja społeczna dla inicjatyw ze strony urzędu, a zarazem zwiększają się szanse na reelekcję w wyborach poszczególnych organów. Kiedy urząd funkcjonuje sprawnie, łatwiej pozyskać mu inwestorów, zaś inwestycje w gminie poprawiają jakość życia mieszkańców. Wzrasta też prestiż zawodu urzędnika, a sami pracownicy odczuwają większą satysfakcję z pracy.

Należy pamiętać, że raz ustalone standardy jakości nie mogą obowiązywać zawsze. Kształtowanie jakości usług powinno być procesem, powinno cięgle się zmieniać, dopasowywać do potrzeb i oczekiwań klientów. Ludzie są coraz bardziej świadomi zasad działania administracji publicznej i mają też coraz większe wymagania co do jakości świadczonych przez nią usług. Stąd potrzeba wykształcenia właściwych standardów jakości i systemów zarządzania jakością obsługi.

Istnieją trzy zasadnicze podejścia do oceny jakości funkcjonowania administracji samorządowej. Pierwsze z nich to tzw. **koncepcja cech**. Jest to grupa teorii zakładających, że jakość usług zależy od wielu czynników (cech). Podstawowe cechy jakości usług to[24]:

- nietrwałość (nie można ich magazynować tak jak wyrobów materialnych);
- ryzyko (klienci nie mają pewności co do efektu końcowego, ponieważ usługi nie posiadają łatwych do zweryfikowania parametrów fizyko-chemicznych;
- subiektywizm.

[23] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 144.

[24] Bugdol M., *Zarządzanie jakością …*, 2008, s. 21.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Parasuraman stworzył listę 10 czynników determinujących jakość usług. Według niego są to: dostępność do usług, sposób komunikacji, kompetencje, grzeczność, wiarygodność, odpowiedzialność, niezawodność, bezpieczeństwo, zrozumienie i konkretność[25]. Późniejsze koncepcje skupiały się na badaniu jakości usług przez pryzmat zadowolenia, lojalności i relacji między urzędnikami a klientami. Równie ważny jest też cały przebieg procesu realizacji usługi.

Innym podejściem jest **teoria zadowolenia**. Tutaj główny nacisk położony został na „percepcję i doświadczenia klientów, a przede wszystkim na odczuwany przez nich (subiektywny) poziom satysfakcji"[26]. Innymi słowy, wysoka jakość obsługi klienta to ta, którą klient uznał za spełniającą jego potrzeby i oczekiwania.

Trzecia koncepcja nawiązuje do **podejścia obywatelskiego**. Oznacza to, że usługi wysokiej jakości tworzone są przy współudziale społeczności lokalnej jako odpowiedź na jej faktyczne potrzeby.

Zastanów się

Jakie czynniki (cechy) charakteryzują Twoje usługi świadczone na rzecz klientów? Czy są one zgodne z ustalonymi standardami?

Czym różnią się oczekiwania klientów, z którymi miałeś do czynienia? Czy myślisz, że ich poziom zadowolenia z Twojej obsługi był taki sam? Czy sposób świadczenia usług jest nastawiony na maksymalizację zadowolenia klienta?

Czy uważasz, że usługi Twojego urzędu są dopasowane do potrzeb lokalnej społeczności? Czy mieszkańcy angażują się w poprawę jakości obsługi poprzez precyzowanie swoich oczekiwań?

Systemy zarządzania jakością

W celu poprawy jakości obsługi klientów i sprawnego nią zarządzania warto wprowadzać odpowiednie systemy. „System zarządzania jakością ma określać strukturę organizacyjną, działania wykonywane w zakresie jakości (procedury, procesy), zasoby umożliwiające wdrożenie zarządzania jakością, odpowiedzialność za jakość, uprawnienia do wykonywania zadań, sposób przepływu poleceń, informacji, dokumentów"[27]. Istnieje wiele modeli zarządzania jakością, jednak na potrzeby niniejszego opracowania przedstawimy trzy najbardziej popularne.

[25] Parasuraman (1988) za: Bugdol M., *Zarządzanie jakością …*, 2008, s. 21.
[26] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 12.
[27] Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością…*, 2004, s. 69.

I. Normy ISO

Normy ISO (opracowane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną) to chyba najbardziej znane standardy zarządzania jakością. Tym, co je charakteryzuje jest nacisk położony nie tyle na jakość wyrobu końcowego[28], ile na proces jego powstawania. Normy ISO z serii 9000 sprowadzają się do założenia, że „wszystkie działania mające wpływ na jakość usługi powinny być zaplanowane, systematyczne, udokumentowane i nadzorowane, a organizacja powinna dostarczyć dowodów, że wszystko odbywa się zgodnie z wymaganiami opisanymi w normie oraz wymaganiami klientów"[29]. Normy te są wciąż aktualizowane.

Norma ISO 9001:2000 zwraca uwagę na rolę klienta w funkcjonowaniu organizacji, a zwłaszcza na komunikację z klientem w zakresie: informacji o usłudze, postępowania z zapytaniami i zamówieniami, postępowania z klientem, uzyskiwania od niego sygnałów zwrotnych, tj. opinii o jakości usług[30]. Wymagania ISO zobowiązują również do jak najdokładniejszego poznania i określenia potrzeb klientów oraz do badania poziomu ich satysfakcji.

II. Model EFQM

Model utworzony przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (*European Foundation for Quality Management – EFQM*), określa podstawowe zasady zarządzania organizacją i pozwala na weryfikację poczynionych przez nią postępów. Jest on na tyle uniwersalny, że można go wykorzystać w każdej organizacji, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Model ten jest „narzędziem diagnostycznym, metodą samooceny i oceny (jaką posługują się eksperci zewnętrzni), modelem doskonałości (ideałem, do jakiego powinna dążyć administracja publiczna), narzędziem doskonalenia jakości (wszystkich systemów tworzących organizację)[31]. Część badaczy stwierdza jednak, że model EFQM jest dobrym narzędziem diagnostycznym i punktem wyjścia reorganizacji systemu zarządzania, jednak przy pomocy jego samego trudno jest poprawić jakość usług[32].

III. Model CAF (*Common Assessment Framework*)

Utworzony na podstawie modelu EFQM jako narzędzie samooceny dla urzędów administracji państwowej i samorządowej wszystkich szczebli. Wedle tej metody wpływ na to, w jakim stopniu zostaną osiągnięte postawione przez firmę cele ma jakość przywództwa, strategia i planowanie, ludzie, partnerstwo, zasoby, procesy i zarządzanie. Samoocena dokonywana przez wszystkich pracowników ma na celu pokazanie słabych punktów działalności organizacji i stworzenie planu naprawczego, ale niezwykle istotne jest również zidentyfikowanie mocnych stron, co służy motywacji pracowników.

[28] Przez wyrób rozumiemy tu także usługę.

[29] Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 12-13.

[30] Opolski K., Modzelewski P., Zarządzanie jakością…, 2004, s. 82.

[31] Bugdol M., Zarządzanie jakością …, 2008, s. 165.

[32] Opolski K., Modzelewski P., Zarządzanie jakością…, 2004, s. 77.

Model CAF jest narzędziem doskonalenia funkcjonowania całej organizacji, nie tylko jakości usług, stanowi pomost pomiędzy różnymi modelami samooceny i ułatwia posługiwanie się benchmarkingiem. Model ten „powinien uwzględniać specyficzne uwarunkowania związane z funkcjonowaniem administracji publicznej”[33].

Filary sukcesu

Dążenie do poprawy jakości funkcjonowania urzędu na każdym szczeblu jego struktury organizacyjnej daje wymierne korzyści w postaci pozytywnego wizerunku, jaki urząd zyskuje w oczach społeczności lokalnej. Dbanie o ten wizerunek jest obowiązkiem każdego pracownika, jednak Ci urzędnicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem są bardziej narażeni na ocenianie.

Najprostszym sposobem na dobry kontakt z klientem jest przestrzeganie trzech reguł:

1) empatia – okazywanie klientowi, że jego problemy są dla Ciebie ważne;
2) działanie zgodne z procedurą;
3) dążenie do rozwiązania problemu.

Pamiętaj!

Twoja relacja z klientem zawsze przekłada się na stopień jego satysfakcji, ocenę pracy Twojej i całego urzędu oraz na wizerunek urzędników i urzędu. Zatem powinieneś dążyć do podnoszenia poziomu jakości swojej obsługi.

Badania pokazały, że tym, co decyduje o zdolności świadczenia usług wysokiej jakości w obsłudze klienta są[34]:

a) cechy i umiejętności urzędnika z którym klient ma styczność,
b) wysoki stopień orientacji na potrzeby klienta,
c) adekwatna wiedza merytoryczna pracowników,
d) efektywne wykorzystanie miejsca i czasu.

Cechy i umiejętności urzędnika

Jak wynika z praktyki, istnieje pewien zbiór cech (dyspozycji) urzędnika, których obecność w procesie obsługi sprzyja pozytywnej ocenie tego procesu w oczach klienta. Cechami tymi są[35]:

[33] Bugdol M., *Zarządzanie jakością …*, 2008, s. 179.
[34] Jędrzejczak (2007) za: Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 23.
[35] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 24.

- umiejętności z zakresu budowania wizerunku;
- komunikatywność;
- pozytywne nastawienie emocjonalne;
- umiejętność nawiązania, podtrzymania i zakończenia kontaktu;
- zdolność utrzymania koncentracji na potrzebach klienta;
- umiejętność diagnozowania potrzeb klienta i dobierania satysfakcjonujących rozwiązań;
- wyrażanie szacunku dla klienta i jego czasu.

Odniesienie do poszczególnych, wymienionych powyżej cech znajdziesz w różnych miejscach tego podręcznika. Tymczasem zastanówmy się nad pierwszą z nich, a mianowicie nad budowaniem wizerunku. Od czego zaczyna się budowa wizerunku? Budowanie wizerunku zaczyna się wraz z efektem pierwszego wrażenia, od momentu wejścia klienta do urzędu. Pamiętaj, masz tylko około 10 sekund, które możesz wykorzystać na wywarcie dobrego pierwszego wrażenia. Podczas tych pierwszych sekund jest oceniane wszystko: od kontaktu wzrokowego po Twój wygląd. Dlaczego pierwsze wrażenie jest tak ważne? Ponieważ jest to opinia klienta, która jest zabarwiona mocnymi emocjami i utrzymuje się bardzo długo. Pierwsze wrażenie, to jednak dopiero początek.

Warto wiedzieć

Gdy obsługujesz klientów o Tobie i o Twoim stylu świadczy wszystko: jak się ubierasz, jak się poruszasz i czy w ogóle się poruszasz, a nie siedzisz za biurkiem, jak się wyrażasz, jak formułujesz powitanie (również w e-mailach), czy utrzymujesz kontakt wzrokowy, czy słuchasz i odpowiednio reagujesz na to, co klient mówi.

Umiejętne wykorzystanie pierwszego wrażenia powinno być ukierunkowane na budowanie wizerunku profesjonalisty, ponieważ każdy klient chce, żeby obsługiwał go specjalista.

Zachowania profesjonalne i nieprofesjonalne w oczach klientów i pracowników świadczących różne usługi

Zachowania profesjonalne pracownika:

- wygląda stosowanie do sytuacji, jest odpowiednio ubrany;
- mówi pewnie, nie używa zwrotów typu „uhm”, nie mówi „nie wiem”, dopóki nie zrobi wszystkiego, żeby się dowiedzieć;
- jest uśmiechnięty i chętny do pomocy.

Zachowania nieprofesjonalne pracownika:

- nie okazuje zainteresowania klientem, jest w trakcie prywatnej rozmowy telefonicznej lub pogawędki z kolegą;
- rozgląda się, przewraca oczami;
- żuje gumę lub je podczas rozmowy z klientem.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Czym jest zatem profesjonalizm? Udowodniono, że postrzegamy tę jedną cechę przez pryzmat czterech innych. Fachowiec/profesjonalista to, w naszej percepcji, osoba **wiarygodna** (wzbudza wśród klientów zaufanie i buduje przekonanie o dobrych intencjach), **kompetentna** (posiadająca doskonałą znajomość świadczonych usług oraz umiejętność przekazywania odpowiedniej wiedzy klientowi), **obiektywna** (brak tendencyjności w prezentowaniu jakiegoś rozwiązania lub sprawy oraz zachowanie niezależności) oraz **atrakcyjna** (wzbudzająca sympatię u klientów; nie zależy od wyglądu zewnętrznego).

Dobra rada

Jeśli chcesz podnieść swoją atrakcyjność, powinieneś pamiętać o schludnym wyglądzie, uśmiechu, wykorzystaniu umiejętności aktywnego słuchania, podkreślaniu zainteresowania problemem klienta oraz okazywaniu mu, że jest ważny.

Orientacja na potrzeby klienta

Klienci myślą, że doskonale znasz swoją pracę i możesz nie tylko odpowiedzieć na wszystkie pytania, ale i rozwiązać wszystkie problemy. Jest to możliwe w przypadku, kiedy przybierasz orientację na potrzeby klienta, a nie na jego obsługę. Odmienność obu podjeść, stanowiących przeciwległe krańce *kontinuum*, wynika ze sposobu rozumienia własnej roli oraz celu funkcjonowania urzędu[36]. W przypadku orientacji na potrzeby klienta, wchodzisz w relacje z nim po to, by mu pomóc i rozwiązać jego problemy, a w przypadku orientacji na obsługę – obsługujesz klienta, bo taka jest Twoja praca (a to klient stanowi problem). Jaką orientację Ty wybierasz?

Orientacja na obsługę	Orientacja na klienta
Ja zyskuję, Ty tracisz lub Ja tracę, a Ty zyskujesz.	*Ja zyskuję i Ty zyskujesz.*
Im szybciej klient zostanie załatwiony, tym lepiej.	*Im bardziej satysfakcjonujące dla klienta będzie rozwiązanie, tym lepiej.*
Jesteś ode mnie zależny.	*Wspólnie załatwimy sprawę.*
Pozbyłem się problemu (klienta)!	*Pomogłem rozwiązać problem.*

Źródło: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 25.

[36] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 25.

Wiedza merytoryczna

Powinieneś doskonale orientować się w przepisach i procedurach, które są związane z usługami świadczonymi bezpośrednio przez Ciebie klientowi. W przypadku jeśli usługa jest podzielona, a Ty zajmujesz się tylko jej konkretną częścią, powinieneś posiadać wiedzę, która umożliwi Ci przekazanie klientowi pełnej informacji dotyczącej obowiązujących procedur i kolejnych etapów załatwiania sprawy.

Warto wiedzieć

Klient będzie uważał, że posiadasz odpowiednią wiedzę merytoryczną, jeśli wykażesz się znajomością: oferowanej usługi, kosztów i opłat, zasad i standardów obsługi, struktury organizacyjnej i celu funkcjonowania urzędu, przepisów prawa, regulaminów, instrukcji, formularzy.

Klienci oczekują, że w ramach usługi otrzymają uporządkowane informacje, z którymi będą mogli na spokojnie zapoznać się tak, by później sprecyzować swoje pytania, zastrzeżenia lub prośby. Ty również wolisz być potraktowany uprzejmie, rzeczowo i to wszystko przy maksymalnej oszczędności Twojego czasu. Chcąc bardzo dobrze obsłużyć klientów, „musisz działać tak, aby byli pewni, że robią interesy z dobrze wyszkolonym, uzdolnionym fachowcem. Klient będzie wiedział, że można Ci zaufać, jeśli dasz mu się poznać jako osoba kompetentna”[37]. Staraj się zatem zachowywać możliwie najwyższe standardy obsługi klienta, uwzględniając przy tym panujące warunki oraz podejmować działania w kierunku polepszania swoich kompetencji.

Etapy obsługi klienta w urzędzie

Ze względu na specyfikę funkcjonowania urzędu, to klient, a nie Ty, decyduje w jaki sposób z Tobą się skontaktuje: czy przyjdzie bezpośrednio do urzędu, czy zadzwoni, czy też wyśle zapytanie drogą elektroniczną. Ty zaś powinieneś znać dobrze zasady, które różnią się nieco od siebie w przypadku różnych form kontaktu oraz etapy obsługi klienta.

Cykl komunikacji z klientem powinien być logiczny i uporządkowany, powinien składać się z następujących etapów: otwarcia, identyfikacji potrzeb, prezentacji załatwienia danej sprawy, wyjaśniania zastrzeżeń i ostatecznego zamknięcia.

[37] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 28.

Otwarcie kontaktu

Otwarcie kontaktu powinno być podporządkowane osiągnięciu dwóch celów – wywarciu dobrego pierwszego wrażenia oraz przygotowaniu klienta do procesu obsługi poprzez skupienie jego uwagi[38]. Ten etap jest bardzo ważny, także ze względu na pierwsze wrażenie. Nie będziesz już miał więcej okazji ku temu, żeby wytworzyć kolejne pierwsze wrażenie. Pamiętaj, żeby klient mógł zaakceptować proponowane przez Ciebie rozwiązanie, musi najpierw zaakceptować Ciebie – pracownika, który mu je proponuje.

Warto wiedzieć

Dobre otwarcie podczas kontaktu bezpośredniego wymaga następujących czynności:

- nawiązania kontaktu wzrokowego oraz zwrócenia ciała w stronę klienta,
- przywitania klienta zgodnie z obowiązującymi w urzędzie normami,
- uśmiechu (delikatnego, subtelnego),
- pozytywnej, zapraszającej do kontaktu gestykulacji,
- wyrażenia zainteresowania klientem i jego sprawą.

Na podstawie: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa, 2009, s. 26.

Identyfikacja potrzeb

Jeśli prawidłowo rozpoznasz potrzebę klienta, będziesz mógł szybko i właściwie rozwiązać jego problem, a pamiętajmy, każdy klient lubi szybkie i sprawne załatwienie sprawy. Zdiagnozowanie potrzeb klienta jest kluczowym elementem procesu obsługi. Jeśli źle zidentyfikujesz oczekiwania i potrzeby klienta, Twój cały proces obsługi będzie niewłaściwie zbudowany i zajmie Ci znacznie więcej czasu.

Bardzo istotne jest aktywne słuchanie tego, co klient ma do powiedzenia, żeby uniknąć błędnej interpretacji. Służą do tego odpowiednie techniki, jak np. parafrazowanie czy też klaryfikacja (szerzej o tych zagadnieniach będzie mowa w dalszej części niniejszego podręcznika). Można zadawać dodatkowe pytania w celu doprecyzowania, ale najlepiej, żeby to klient mówił. Zwróć również uwagę na to, czego dana osoba nie powiedziała – to również może się okazać pomocne w określeniu jej problemu i sposobu rozwiązania go.

[38] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 26.

Dobra rada

Zastosuj pytania sondujące, dzięki którym możesz bardziej dogłębnie poznać potrzebę, problem lub sprawę klienta i na tej podstawie poszukać rozwiązań. Oto przykłady pytań wstępnych:

„Czy może mi Pan powiedzieć coś więcej o…?”

„Jakiej dokładnie zmiany chce Pan dokonać?”

Uwaga! Nie stosuj tego rodzaju pytań:

- gdy rozmowa dotyczy drażliwych kwestii;
- w sprawach, w które klient jest osobiście lub emocjonalnie zaangażowany.

Mając wiedzę na temat motywacji, czyli tego, co skłoniło klienta do przyjścia do Twojego urzędu, jego wartości oraz oczekiwanych przez niego efektów możesz lepiej dobrać sposób rozwiązania problemu.

Od dawna wiadomo, że słowa maja dużą moc. Dobór odpowiednich słów może wpłynąć na nastrój i nastawienie Twojego rozmówcy. Użycie jednych słów da pozytywny efekt i motywację, inne zaś sprawią, że Twój klient się zirytuje.

Zwroty niezalecane	Zwroty zalecane
„Nie wiem”.	„Sprawdzę i dowiem się”.
„Nie możemy tego zrobić”.	„Trudna sprawa. Zobaczę, co się da zrobić”. Następnie znaleźć inne rozwiązanie.
„Będzie Pan musiał…”	Wyrazić żądanie innymi zwrotami, takimi jak: „trzeba będzie”, „możemy Panu pomóc w ten sposób, że…”, „gdy zdarzy się to następnym razem, może Pan zrobić tak…”
„Proszę zaczekać, za chwilę wrócę”.	To może zająć tylko dwie lub trzy minuty (albo tyle, ile przywidujesz, że to będzie trwało). Czy może Pan tyle zaczekać, aż to sprawdzę?
„NIE” na początku dowolnego zdania.	Jeśli zastanowisz się chwilę, to zanim zaczniesz mówić, możesz zamienić każdą odpowiedź negatywną na pozytywną, na przykład: „Niestety nie możemy załatwić tej sprawy od ręki, ale jesteśmy w stanie przyśpieszyć nieco tryb postępowania tej sprawy”.

Na podstawie: Performance Research Associates, Jak zapewnić…, 2006, s. 72.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dobra rada

Zastanów się czy znasz jeszcze jakieś zwroty, których nie powinno się stosować w kontaktach z klientami. Wykorzystaj do tego swoje doświadczenie jako pracownika urzędu, ale także jako jego klienta.

Prezentacja załatwienia danej sprawy

Ważne jest, abyś był w stanie możliwie jak najlepiej przedstawić sposób załatwienia danej sprawy, choć jako urzędnik masz pewne ograniczenia co do sposobów prezentacji. Przeszkodą może być brak odpowiedniej ilości czasu, jaki możesz poświęcić danej osobie, inni pracownicy znajdujący się z Tobą w biurze czy też mała elastyczność w zakresie procedur i przepisów. Nie chodzi też o wyszukiwanie nietypowych rozwiązań, które zazwyczaj nie są nawet możliwe do zastosowania ze względu na wspomniane przepisy prawne, warunki pracy czy ograniczenia czasowe. Chodzi o to, by przedstawić sposób załatwienia sprawy tak, żeby stał się on całkowicie zrozumiały dla klienta. W tym celu warto zapisać, a następnie przekazać klientowi najważniejsze informacje, wskazać na miejsca, gdzie może znaleźć pomoc: tablica informacyjna, broszury, strona internetowa urzędu itp., żeby nie musiał polegać jedynie na tym, co zapamiętał.

Dobra rada

Podczas prezentowania rozwiązań używaj „słów-kluczy” stosowanych przez klienta oraz odwołuj się do uprzednio zdiagnozowanych jego potrzeb i oczekiwań.

Wyjaśnienie zastrzeżeń

W momencie, kiedy uzyskasz pewność, że Twój klient dobrze rozumie na czym polega proponowane przez Ciebie rozwiązanie jego problemu oraz tryb przebiegu sprawy, możesz przejść do etapu „wyjaśniania zastrzeżeń”. Klient ma prawo mieć wątpliwości i ma prawo je przedstawić, a Ty musisz być na to przygotowany. Jeśli klient o nic się nie pyta i milczy, sam go zapytaj. Niestety, w wielu przypadkach ludzie nie podają swoich prawdziwych zastrzeżeń czy wątpliwości. Dzieje się tak dlatego, że albo wstydzą się przyznać, że czegoś nie rozumieją, albo nie zastanawiają się nad tym w danej chwili, chcąc jak najszybciej opuścić urząd. Dlatego, aby wydobyć z klientów ich obiekcje zadaj im pytania w rodzaju: *„Czy ma Pan jakikolwiek pytania?”, „Czy kwestie, które zostały poruszone, są dla Pana zrozumiałe?”, „Czy ma Pan jakieś wątpliwości, co do przebiegu tej sprawy?”*.

Warto wiedzieć

Wyjaśnianie zastrzeżeń polega kolejno na: (1) wysłuchaniu tego, co mówi klient, (2) zadaniu odpowiednich pytań w celu wyłapania faktycznych wątpliwości, (3) uzyskaniu od klienta potwierdzenia właściwego zrozumienia zastrzeżenia, (4) dowartościowaniu usługobiorcy, (5) merytorycznym ustosunkowaniu się do obiekcji.

Zamknięcie

Ostatnim etapem obsługi klienta powinno być jej zamknięcie. Etap ten jest ważny, ponieważ pomaga klientowi w uporządkowaniu całej uzyskanej informacji. Zamykając obsługę, podsumuj to, co już udało się załatwić i/lub to, co zostało uzgodnione do dalszego załatwienia sprawy, podziękuj klientowi za poświęcony czas i życzliwe nastawienie.

Co się liczy w obsłudze klienta?

„Zadowolenie klienta ze sposobu świadczenia usług zależy od sprawności i szybkości obsługi oraz profesjonalizmu personelu. Sama usługa zostanie zaś oceniona jako wartościowa, jeśli klient dostrzeże i uzna związane z nią, trwałe korzyści”[39]. Każdy moment, w którym klienci mają okazję przyglądać się Twojej pracy i oceniać jej jakość, jest chwilą prawdy dla Ciebie i urzędu. Dlatego tak ważne jest, żeby w trakcie kontaktów z klientem zrozumieć jego potrzeby, zachować się zgodnie z obowiązującymi normami etycznymi i dobrymi standardami obsługi oraz być odpowiedzialnym za zachowania prezentowane w relacji z klientem.

Relacje między urzędnikami a klientami mają charakter formalny i nie należy dążyć do zmiany tego stanu rzeczy. Klienci oczekują uprzejmości, profesjonalizmu, a przede wszystkim skuteczności Twoich działań, a nie zażyłości.

Pamiętaj!

W relacjach z klientem ważne jest:

1. Zrozumienie jego potrzeb.
2. Przestrzeganie procedur.
3. Branie odpowiedzialności za prezentowane przy nim zachowanie.

[39] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…,* 2009, s. 28.

V.

Bezpośrednia komunikacja z klientem

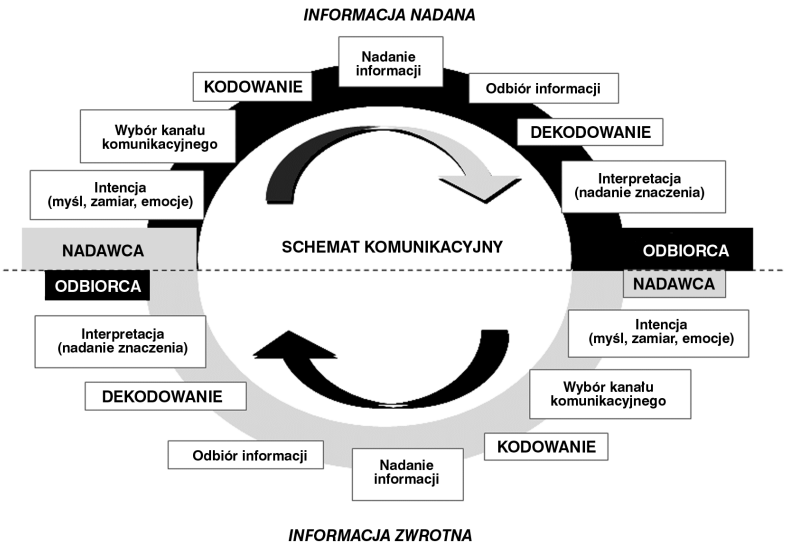
Istotą Twojej pracy jest obcowanie z ludźmi, istotą komunikacji jest również obcowanie z ludźmi. Oznacza to, że od umiejętności komunikowania się z innymi zależy Twoja praca i kariera. Niestety rzadko zdajemy sobie sprawę z roli, jaką pełni porozumiewanie się z innymi w naszym życiu, a nawet bardzo często lekceważymy tę umiejętność, myśląc, że jesteśmy specjalistami w tej dziedzinie. Jednak ilość kontaktów, nie zawsze przekłada się na jakość. Przypomnij sobie moment, w którym poczułeś się urażony czyimiś słowami, pomimo życzliwego nastawienia drugiej osoby lub moment, w którym Ciebie niezrozumiano, bo powiedziałeś coś niewyraźnie, bełkotliwie itd.

Skuteczna komunikacja ma ogromne znaczenia dla satysfakcjonującego życia, również w kontekście zawodowym, a szczególnie w bezpośredniej obsłudze klienta[40]. Za pomocą komunikacji w pracy nie tylko porozumiewasz się z klientami, ale i przekazujesz emocje, budujesz swój wizerunek i wizerunek urzędu.

Warto wiedzieć

Komunikacja jest procesem wymiany informacji między jej uczestnikami. Komunikatami mogą być słowa (**komunikacja werbalna**), gesty, teksty, obrazy, dźwięki (**komunikacja niewerbalna**). Ważne jest, aby były one zrozumiałe dla nadawcy i odbiorcy.

Źródło: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 31.



[40] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…,* 2009, s. 30.

Proces komunikowania rozpoczyna się w momencie, gdy „jakaś osoba (nadawca) pragnie przekazać fakt, myśl, opinię lub inną informację komuś innemu (odbiorcy)”[41]. Wtedy koduje tę wiadomość w postaci słów mówionych, pisanych, gestów czy innych środków wyrazu i przekazuje odpowiednim kanałem (np. rozmowa bezpośrednia, telefoniczna, e-mail). Odbiorca musi wiadomość rozszyfrować (odkodować) i zrozumieć. Niestety nie zawsze rozumie ją tak, jakby sobie tego życzył nadawca. Zgodnie z założeniami Neurolingwistycznego Programowania (NLP) to nadawca jest odpowiedzialny za upewnienie się, że odbiorca zrozumiał komunikat „właściwie”, a więc zgodnie z intencjami nadawcy. Stosowanie tej zasady podczas obsługi klienta jest szczególnie istotne, ponieważ w ten sposób możesz pokazać klientowi, że go słuchasz, poznać dobrze jego potrzeby i oczekiwania, sprawić, że Twój klient poczuje się ważny. Jak sprawdzić, czy klient dobrze zrozumiał to, co właśnie powiedziałeś? Możesz wykonać jedną z poniższych czynności:

- uważnie obserwować komunikaty niewerbalne nadawane przez klienta (komunikacja niewerbalna zostanie omówiona nieco później);
- zapytać wprost klienta o to, czy zrozumiał informację;
- zadać pytanie sprawdzające.

W takcie obsługi klienta zawsze upewniaj się, że klient zrozumiał Twoją wypowiedź i właściwie ją zinterpretował. Pamiętaj, obsługiwana przez Ciebie osoba nie musi znać się na wszystkim. Nie popełniaj więc błędu i nie zakładaj, że to co do niej mówisz jest zrozumiałe. Podczas wypowiedzi możesz nieświadomie posługiwać tzw. slangiem zawodowym, który może być zupełnie niezrozumiały dla Twojego odbiorcy. Klient nie załatwi sprawy dopóki nie zrozumie co ma zrobić, więc będzie domagał się ponownie informacji, a stan jego frustracji będzie rzutował na jakość relacji klient – urzędnik[42].

Kanał komunikacji to połączenie pozwalające na przesyłanie sygnału/informacji pomiędzy uczestnikami procesu komunikacji. Ludzki umysł zapamiętuje informację tym lepiej, im więcej kanałów jest zaangażowanych w jej przekazanie[43]. Zgodnie z tym, jeśli tłumaczysz klientowi coś, co może być trudne do zapamiętania, np. opisując sposób wypełniania formularza, który nie jest intuicyjny, swój przekaz możesz uzupełnić notatką lub broszurką informacyjną.

Warto wiedzieć

Ludzie pamiętają:

- **10%** tego, co słyszą;
- **40%** tego, co jednocześnie słyszą i widzą;
- **70%** tego, co jednocześnie słyszą, widzą i robią.

Dobrze odzwierciedla to chińskie przysłowie:
„Powiesz mi – wkrótce zapomnę, pokażesz mi – może zapamiętam, pozwolisz dotknąć – a zrozumiem”.

[41] Griffin, R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami,* 2007, s. 595.
[42] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 32.
[43] Tamże, s. 32.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kod jest system znaków wraz z regułą przyporządkowania im znaczenia. Niestety użyty kod nieraz może być przyczyną nieporozumień w kontakcie z klientami czy też współpracownikami. Przykładowo, mówisz do klienta: *„Decyzja w tej sprawie powinna być już wkrótce”*. Co oznacza, że decyzja będzie „wkrótce”(?) – za dzień, dwa, tydzień, a może miesiąc (?). Staraj się unikać w swoich wypowiedziach wyrazów i wyrażeń, które mogą mieć inną interpretację w przypadku różnych odbiorców Twojego komunikatu. Jeśli jednak w rozmowie użyłeś niezbyt zrozumiałego sformułowania, wytłumacz dokładnie o co Ci chodziło.

Innym problemem w komunikacji może być niedostosowanie kodu do możliwości odbiorcy Osoba starsza nie zawsze zrozumie zwroty pochodzące z języków obcych lub slang zawodowy, a obcokrajowiec niekoniecznie będzie wiedział o co ci chodzi, jeśli użyjesz wyrażenia idiomatycznego, np.: *„tu jest pies pogrzebany”*. Pamiętaj, jeśli wiadomość ma być odebrana i zinterpretowana zgodnie z Twoją intencją, to dobór kodu powinien uwzględniać cechy **odbiorcy – adresata komunikatu**. Jeśli w bezpośrednią wymianę informacji zaangażowanych jest kilku odbiorców, każda wiadomość powinna jasno określać swojego adresata[44].

Cykl komunikacji zamyka się w momencie, kiedy odbiorca udzieli komunikatu zwrotnego. Informacja zwrotna nie musi być przekazana w postaci komunikatu werbalnego, może być to również skinięcie głową, machnięcie ręką itd. Cykl komunikacji może się powtarzać, a kończy się on w momencie, kiedy rozmówcy rozstają się.

Pamiętaj komunikacja jest wszechobecna i jest procesem, który trwa nawet w momencie milczenia. Ty, jako pracownik obsługi klienta, nadajesz komunikaty nie tylko osobie bezpośrednio obsługiwanej, ale i wszystkim klientom, którzy czekają na Twoją obsługę.

Parafrazując to, co zostało powiedziane na temat wszechobecności komunikacji interpersonalnej – rezygnacja z nadania komunikatu jest również informacją. Jako pracownik obsługi klienta nadajesz komunikaty do wszystkich obecnych w danym pomieszczeniu, nawet jeśli nie zwracasz się do nich bezpośrednio.

Warto wiedzieć

„Cokolwiek czynisz – mówisz czy milczysz, konfrontujesz się czy unikasz, ujawniasz emocje czy zachowujesz twarz pokerzysty dostarczasz innym informacji o swoich myślach i uczuciach. Człowiek jest jak nadajnik, którego nie można wyłączyć”.

Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., Relacje interpersonalne…, 2006.

Komunikacja w organizacji może mieć postać ustną lub pisemną. **Komunikacja ustna** przybiera najczęściej formę bezpośredniej rozmowy, dyskusji grupowej, rozmowy telefonicznej. Jej zaletą

[44] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 32.

jest szybkość i łatwość uzyskania informacji zwrotnej, zgody, odmowy, umożliwia też zadawanie dodatkowych pytań. Jest to forma, która zazwyczaj nie wymaga przygotowania (poza przypadkami wygłaszania mowy, wykładu itp.), jest łatwiejsza niż komunikacja na piśmie. Jednak ma też pewne wady – może być niedokładna, nie w pełni przyswajana przez odbiorców (np. ze względu na „szumy" lub dlatego, że nie zdołali zapamiętać całości przekazu), nie daje czasu na zastanowienie się, jest ulotna. **Komunikacja pisemna** z kolei przybiera postać listów, sprawozdań, notatek służbowych i innych tekstów. Jej stosowanie w firmie jest równie konieczne, jednak ta forma jest zdecydowanie mniej powszechna i mniej lubiana przez pracowników. Jej wadą jest przede wszystkim to, że reakcja zwrotna jest opóźniona i nie ma możliwości szybkiej wymiany poglądów – jest trudna i czasochłonna, jednakże jej zaletą jest to, że jest trwała i bardziej precyzyjna. Pozwala na głębsze zastanowienie się nad wypowiedzią i wprowadzenie korekty, dlatego zalecana jest szczególnie w sytuacji, kiedy treścią komunikacji są istotne szczegóły.

Aktywne słuchanie klienta

Wszystkie przedsiębiorstwa kochają swoich klientów, ale będzie to miłość nieodwzajemniona, jeśli nie będą z nimi rozmawiać i ich słuchać.

Frederick Newell

Według Paula Rankina[45] słuchanie jest najważniejszym elementem procesu porozumiewania się. Dorośli ludzie wykorzystują 70% swej dziennej aktywności na porozumiewanie się, przy czym „9% czasu zajmuje im pisanie, 16% – czytanie, 30% – mówienie, 45% – słuchanie[46]".

Warto wiedzieć

„W ciągu dnia słuchamy jednej książki, w ciągu tygodnia wypowiadamy jedną książkę, w ciągu miesiąca czytamy jedną książkę, w ciągu roku piszemy jedną książkę".

Loban, 1963

Jednak słuchanie, to nie jest to samo co słyszenie. Słyszenie to proces odbierania fal dźwiękowych, natomiast słuchanie występuje wtedy, gdy mózg przetwarza te impulsy na wrażenia dźwiękowe i nadaje im znaczenie[47]. Słuchanie wymaga większego wysiłku i zaangażowania niż słyszenie, jego celem jest bowiem analiza, interpretacja i zrozumienie docierających treści.

[45] Za: Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne…*, 2006, s. 178.

[46] Rankin prowadził swe badania w latach 50., obecnie procentowy udział słuchania w komunikacji interpersonalnej znacznie wzrósł, nawet do 60%.

[47] Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne…*, 2006, s. 181.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Większość z nas wysłuchuje tylko 25% tego, co do nas mówią inni. Od razu nasuwa się pytanie: co się dzieje z resztą komunikatu? Otóż pozostałe 75% jest pomijane, jak to mówią: *„wlatuje jednym uchem, wylatuje drugim”*. Mimo że słuchanie jest niezwykle istotne, rzadko wykorzystujemy je w należyty sposób. Wolimy mówić, radzić, proponować kolejne rozwiązania, zamiast wysłuchać. Jednak w dobrej komunikacji ważne jest aktywne słuchanie i rozumienie tego, co mówi do nas druga osoba. Jest to istotne zarówno w przypadku rozmów prywatnych, jak i formalnych, jak np. obsługa klienta. Dzięki uważnemu słuchaniu możesz:

- dowiedzieć się czego chce i potrzebuje klient,
- uniknąć nieporozumień komunikacyjnych i błędów,
- zebrać informacje, w jaki sposób możesz najlepiej świadczyć swoje usługi,
- utrzymać trwałe i pozytywne relacje z klientem.

Fujishin wymienia cztery najczęściej popełniane błędy podczas słuchania[48]:

1) **niesłuchanie** – polega na stawianiu wokół siebie muru, blokowaniu wszelkich przekazów, jakie ktoś do nas wysyła, mówiąc mu w ten sposób, że nie chcemy w ogóle go słuchać. efektem tego postępowania jest brak możliwości porozumiewania się;
2) **słuchanie ignorujące** – udawanie zainteresowania i myślenie o czymś zupełnie innym (częsty przykład tego rodzaju zachowania to studenci na wykładach);
3) **słuchanie selektywne** – obieranie tylko tych treści, które chcielibyśmy usłyszeć i pomijanie pozostałych, w ten sposób różne osoby słuchające tego samego komunikatu mogą usłyszeć zupełnie co innego;
4) **słuchanie przez pryzmat własnego *ego*** – polega na przykładaniu własnej miary do wszystkiego, co mówi druga osoba, na niedopuszczaniu poglądów niezgodnych z naszymi lub natychmiastowym przekształcaniu ich tak, aby pasowały do naszego światopoglądu.

Poziom skomplikowania umiejętności słuchania w ciekawy sposób oddaje symbol oznaczający „słuchać” używany w tradycyjnym piśmie chińskim. Dla opisania jednej tylko umiejętności zostały tu użyte aż cztery elementy.

Ważne jest, żeby swojego klienta lub innego rozmówcę słuchać aktywnie. Niestety wiele elementów może rozpraszać Twoją uwagę, a tym samym utrudniać efektywne słuchanie. Poniżej są wymienione najważniejsze z nich:

- **hałas pochodzący z zewnątrz** zakłóca nie tylko proces słuchania, ale i także cały proces porozumiewania się z klientem;

[48] Za: Griffin, R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami,* 2007, s 134.

- **przerywanie rozmowy**, np. odbieranie telefonu w trakcie obsługi klienta;
- zakłócenia mogą również pochodzić z wewnątrz – **myślenie o czymś innym** podczas rozmowy z interesantem wcale nie wspiera procesu aktywnego słuchania. Nikt nie jest wstanie przez dłuższą chwilę intensywnie skupiać się na kilku rzeczach na raz;
- **stereotypy** – jeżeli przyklejamy ludziom etykietki, oceniamy ich na podstawie tego, jak wyglądają czy jak się zachowują, utrudniamy sobie zrozumienie tego, co mówią[49];
- niestety, mamy tendencję do skupiania się nie na tym, co chce powiedzieć klient, a na **słowach i zwrotach**, których używa; czepiamy się słówek, zamiast skupiać się na sprawie;
- **Twoja postawa** również potrafi sprawić, że sprawę usłyszysz nieco odmiennie w stosunku do jej przedstawienia przez klienta: postawa defensywna – szukasz ukrytych haczyków, postawa ofensywna – atakujesz zamiast słuchać, a tym samym wywołujesz niepotrzebne napięcie i inicjujesz konflikt.

Co zatem zrobić, żeby słuchać aktywnie? Przede wszystkim staraj się uzyskać od drugiej osoby potwierdzenie, że dobrze zrozumiałeś to, co chciała Ci przekazać. Pomocne są w tym techniki aktywnego słuchania takie, jak choćby parafrazowanie czy klaryfikacja, o których jest mowa poniżej.

Kilka porad i efektywnych technik komunikacyjnych

Istnieje wiele technik, które mogą pomóc Ci w podniesieniu jakości komunikacji zarówno w sytuacjach formalnych, jak i nieformalnych. Techniki te mogą wydawać się banalne i proste, jednak w kontakcie z innymi osobami okazują się bardzo użyteczne i wspomagające odpowiednio proces porozumiewania się.

Pośród technik komunikacyjnych można odnaleźć takie, które wskazują jak kompetentnie komunikat nadawać oraz takie, które w większym stopniu nawiązują do zachowań „dobrego" odbiorcy[50].

Warto wiedzieć

Maksymy Grice'a mówią o zasadach budowania komunikatu:
Maksyma ilości: w kontakcie zawodowym używaj tyle słów, by zaledwie pokryć niezbędne minimum dla zrozumiałego przekazania informacji.
Maksyma jakości: mów o tym, na co masz dowody i o czego prawdziwości jesteś przekonany.
Maksyma odpowiedniości: mów na temat.
Maksyma sposobu: unikaj dwuznaczności, niejasności i pustosłowia. Niech twoje wypowiedzi będą logiczne.

Źródło: Adler, Rosenfeld, Proctor (2006) za: Komarnicka K., , 2009 Profesjonalna obsługa…, s. 35.

[49] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 65.
[50] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 35.

Zwroty „to”

W zwrotach „to” miejsce zaimka osobowego „ja” zajmuje forma bezosobowa „to jest”. Zauważ, że jeśli w swoich wypowiedziach używasz „to” zamiast „ja”, wskazujesz swojemu odbiorcy, że nie bierzesz odpowiedzialności za wypowiedziane słowa. Przyjrzyj się różnicom pomiędzy dwoma zdaniami:

„To kłopot, kiedy podnosi Pani głos” (bezosobowo)

„Nie podoba mi się, kiedy podnosi Pani głos” (komunikat JA).

Zwroty „tak, ale”

Zwroty „tak, ale” mogą wprowadzać trochę chaosu do rozmowy i Twojej wypowiedzi oraz budzić zamieszanie u odbiorcy twojego komunikatu. Jeśli Twoja wypowiedź ma być zrozumiała i jasna dla klienta nie stosuj tego typu zwrotów:

„Wiem, że zależy Pani na szybkim załatwieniu sprawy, ale nie mogę przyśpieszyć trybu rozpatrzenia tej sprawy”.

„Wiem, że długo Pan czekał na obsługę, ale dzisiaj już nie zdążę Pana obsłużyć”.

Dobra rada

Oto kilka rad, które pomogą ci w procesie komunikacyjnym z innymi osobami:

- Mów głośno i wyraźnie, ale nie krzycz: bez względu na to, czy rozmawiasz z kolegą przy kserokopiarce, czy obsługujesz klienta. Ważne jest, żeby druga osoba cię usłyszała i ty jesteś za to odpowiedzialny.
- Unikaj skrótów myślowych bądź slangu zawodowego, posługuj się faktami, przykładami i, czasami, anegdotami.
- Zrewiduj swój styl mówienia i pozbądź się wypełniaczy ze swoich wypowiedzi, np. *„mmm”, „no wiesz”, „prawda”* itd.
- Nie gadaj bez sensu, lecz przechodź od razu do sedna sprawy.
- Wystrzegaj się podczas mówienia zdań wielokrotnie złożonych. Sprawią one trudności nawet wtedy, gdy możemy je przeczytać kilkakrotnie.
- Unikaj niepotrzebnych szczegółów, nie lej wody.
- Mów w pierwszej osobie, czyli *„ja”*, np. *„myślę”*, *„uważam”* itd.

Parafrazowanie to „powtórzenie własnymi słowami tego, co powiedział rozmówca/klient”[51]. Technika ta jest bardzo przydatna w celu podsumowania rozmowy, upewnienia się, że dobrze rozumiesz

[51] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 37.

przekazywane treści oraz pokazania, że słuchasz swojego rozmówcy i zależy Ci na tym. Oto przykład zastosowania parafrazy:

Klient: *„Specjalnie wydzielone okienko do obsługi przedsiębiorcy byłoby fajnym pomysłem, gdyby faktycznie przyśpieszało załatwianie spraw”.*

Urzędnik: *„Jeśli dobrze Pana rozumiem, uważa Pan że otwarty w naszym urzędzie osobny punkt obsługi przedsiębiorcy to dobry pomysł, jednak obecnie nie sprawdza się w praktyce?”.*

LUB

Klient: *„Oczekuję konkretnej pomocy przy wypełnianiu tego formularza, a nie ciągłego odsyłania do broszur, w których można się pogubić”*.

Urzędnik: *„Rozumiem, że wypełnienie tego formularza sprawia Panu trudności. Czy uzna Pan za przydatną moją pomoc w wypełnianiu poszczególnych rubryk wniosku?”*

LUB

Urzędnik: *„Wciąż powtarza Pan, że jest zagubiony w obowiązującej procedurze i według Pana wynika to niedbałości pracowników urzędu, czy dobrze to rozumiem?”*.

Wyróżnia się trzy sposoby parafrazowania[52]:

1) powtórzenie tego, co powiedziała druga osoba, tylko przy użyciu innych słów;
2) podanie własnego przykładu obrazującego to, o czym naszym zdaniem mówi nasz rozmówca;
3) ujawnienie podtekstów ukrytych w słowach drugiej osoby.

Klaryfikacja z kolei pozwala na lepsze zrozumienie omawianych kwestii oraz pogłębienie tematu, jeśli zachodzi taka potrzeba. Polega na zadawaniu przez odbiorcę pytań tak, by uzyskane informacje pozwoliły mu na pełne zrozumienie nadanego komunikatu[53]. Stosując technikę klaryfikacji, warto przestrzegać zasady „od ogółu do szczegółu” – od pytań bardziej ogólnych i otwartych do najbardziej szczegółowych i zamkniętych:

Klient: *„Przepraszam, gdzie mam złożyć wniosek, bo ja nie wiem gdzie iść. Siostra mi mówiła, że to będzie napisane, ale ja żadnej tablicy nie zauważyłem”.*

Urzędnik: *„Jaki to jest wniosek?”* (pytanie otwarte)

Klient: *„O tych wszystkich zmianach, co niby do końca 2011 roku mają być wprowadzone, że jak się firmę ma to branża się teraz zmieniła, bo te nowe numery weszły”.*

Urzędnik: *„Czy dobrze rozumiem, że chodzi Panu o zmianę PKD?”* (pytanie zamknięte).

[52] Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne*…, 2006, s. 193.

[53] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa*…, 2009, s. 37.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dobra rada

Czego nie należy mówić i co można mówić w trakcie obsługi klienta?

Nie mów:
„Poszła po batonik”
„Czy to już wszystko?”
„Nie ma problemu”
„Kochaniutka”, „Przyjacielu”
„To naprawdę nie moja sprawa”
„Tak, tak, zrobi się”

Możesz powiedzieć:
„Nie ma jej w tej chwili”
„W czym jeszcze mogę Pani służyć?”
„ Z przyjemnością”, „Będzie mi bardzo miło”
„Pani/Panie X…”, „Zechce Pan/Pani”
„Rozumiem, że jest Pan zdenerwowany”
„Zajmę się tym osobiście”

Na podstawie: Performance Research Associates, Jak zapewnić..., 2006, s. 72.

Techniki, które zostały opisane powyżej mają na celu pomaganie w jak najpełniejszym przyswojeniu intencji nadawcy komunikatów, jednak cały czas jesteśmy narażeni na pewne czynniki, które stanowią przeszkody w dobrej komunikacji.

Co utrudnia komunikację?

Istnieje wiele czynników, które utrudniają zrozumienie przekazu zawartego w Twojej wypowiedzi:

- czynniki fizyczne (np. hałas, tłok, dystans fizyczny itp.),
- nieznajomość odbiorcy,
- działanie stereotypów i uprzedzeń,
- niechęć do odbiorcy lub tematu,
- brak wspólnego rozumienia kodu,
- cechy uczestników wpływające na obniżenie skuteczności procesu komunikacji takie jak: zmęczenie, zły nastrój, wysoki poziom frustracji, tendencja do reagowania złością, nieśmiałość i inne,
- niski poziom kompetencji komunikacyjnych (poruszanie zbyt wielu wątków, brak planu wypowiedzi, nieuwzględnianie opinii rozmówcy i inne).

Bariery komunikacyjne w procesie obsługi klienta nie są rzadkością, a skutki ich działania mogą być odczuwalne nie tylko dla Ciebie i Twojego rozmówcy, ale i także całej instytucji. Negatywna, jednostkowa relacja na linii pracownik urzędu – klient potrafi zniszczyć wizerunek całego urzędu w oczach klienta, prowadzić do trudnych sytuacji podczas kolejnych kontaktów z tym klientem, a nawet do konfliktów.

Istnieją zachowania po stronie urzędnika, które sprzyjają pojawianiu się nieporozumień i których warto unikać podczas obsługi klienta. Staraj się:

- nie zwracać się do klienta po nazwisku lub w trzeciej osobie („*Panie Kowalski, podaj Pan numer PESEL*" lub „*Niech poda swój numer PESEL*"),
- nie wyprzedzać klienta w jego wypowiedziach i nie kończyć za niego zdań,
- nie przerywać klientowi,
- nie gadać bez przerwy,
- nie zadawać pytań i samemu na nie odpowiadać,
- nie okazywać poirytowania słowami albo samą obecnością klienta,
- nie przypisywać klientowi ukrytych (złych) intencji,
- nie pokazywać całą swoją postawą, że klient jest Ci obojętny,
- nie korzystać ze specjalistycznego słownictwa (slangu zawodowego) i nie oczekiwać, że to co powiesz, będzie dobrze lub w ogóle zrozumiane.

Uniwersalną i skuteczną formą przeciwdziałania barierom komunikacyjnym jest pozytywne nastawienie wyrażające się w szczerym zainteresowaniu problemem rozmówcy i umiejętności uwzględniania cudzego punktu widzenia[54].

Warto wiedzieć

Satysfakcjonująca i skuteczna komunikacja wymaga, by:

- użyty został język zrozumiały dla obu komunikujących się stron (wspólne rozumienie kodu),
- przekazując informację nadawca uwzględnił możliwość jej zniekształcenia w wyniku działania barier komunikacyjnych,
- nadawca wziął na siebie odpowiedzialność za upewnienie się, że wiadomość została zrozumiana zgodnie z jego/jej intencjami.

Pamiętaj!

Aby Twoja rozmowa z klientem przebiegała gładko i była efektywna stosuj się do poniższych zasad:

1) Zwróć całe swoje ciało w stronę rozmówcy.
2) Nawiąż i postaraj się utrzymać z nim kontakt wzrokowy.

[54] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 34.

3) Dawaj potwierdzenie temu, że otrzymujesz i rozumiesz informację otrzymywaną od klienta poprzez kiwanie głową, zwroty „tak”, „uhm” lub „rozumiem”.
4) Jeśli nie jesteś pewien swojej interpretacji komunikatu, upewniaj się – parafrazuj.
5) Jeśli coś, Twoim zdaniem, wymaga dodatkowo wytłumaczenia, zapytaj się o to (klarytfikacja).
6) Kwestie zakończone podsumuj.
7) Nie wyrażaj własnych sądów i opinii podczas wypowiedzi rozmówcy.
8) Nie oceniaj ani rozmówcy, ani wypowiadanych przez niego treści.

VI. Komunikacja niewerbalna

Wszyscy ludzie to zagadki dopóty, dopóki w jakimś słowie lub czynie nie znajdziemy do nich klucza. Wówczas znaczenie ich dawnych czynów i słów leży przed nami jak na dłoni.

Ralph Waldo Emerson

Psycholodzy uważają, że w bezpośrednim kontakcie co najmniej 70% komunikacji odbywa się bez jednego słowa, za pomocą komunikacji niewerbalnej.

Warto wiedzieć

Według **A. Mehrabiana** przekaz w komunikacji międzyludzkiej można podzielić na trzy składowe:

- treść wypowiedzi;
- brzmienie głosu (głośność, intonacja wewnątrz wyrazów, intonacja słów w zdaniu, pauzy, parajęzyk);
- komunikację niewerbalną (mimika twarzy, komunikacja przez dotyk, zachowanie dystansu osobniczego, gesty, postawa, wygląd zewnętrzny).

Sformułował on zasadę, znaną jako **zasada 7-38-55**, według której procentowy udział powyższych składowych w komunikacji postaw, uczuć i emocji kształtuje się następująco:

- treść wypowiedzi – 7%;
- brzmienie głosu – 38%;
- komunikacja niewerbalna – 55%.

Komunikaty niejęzykowe są bardzo ważne, gdyż często sens przekazujemy poprzez to, co robimy, a nie przez to, co mówimy. Popatrzmy na kilka podstawowych wymiarów komunikacji niewerbalnej:

1. Twarz i oczy

Twarz i oczy to najbardziej wyeksponowane części ludzkiego ciała[55]. Twarz mówi nawet wtedy, kiedy milczysz. Trudno opisać wielość wyrazów, jaka ukazuje się na twarzy w zasadzie bez przerwy. Oczy przekazują również dużo komunikatów niewerbalnych. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego z klientem jest bardzo ważne, ponieważ takim sposobem możesz klientowi dać do zrozumienia, że jest on ważny i właśnie na nim skupiasz swoją uwagę. Z wpatrywaniem się w klienta należy zachować jednak umiar. Natarczywe gapienie się może być bardzo nieprzyjemne.

[55] Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne*, 2006 s. 154.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2. Ruchy ciała

Komunikaty niewerbalne podczas obsługi klienta wysyłasz także poprzez ruchy ciała: postawę, gesty, pozycję, jaką przybierasz. Postawa wyprostowana będzie świadczyć o twojej pewności siebie i kompetencji, a lekkie nachylenie w stronę klienta w momencie, kiedy on mówi, będzie wskazywać na twoje zaangażowanie i zainteresowanie wypowiedzią. Wiele gestów wykonujemy podświadomie (np. wzruszenie ramionami, które mówi jednoznacznie: „Nie wiem"), a więc musisz uważać na to, jak zachowujesz się podczas kontaktu z klientem.

3. Dotyk

W przypadku kontaktów z klientem dotyk inny niż uścisk dłoni raczej nie jest wskazany i nie będzie dobrze odebrany. We współczesnym świecie niepożądany dotyk bywa przyczyną kłopotów, a nawet działań prawnych[56].

4. Głos

Tempo mówienia, natężenie, wysokość, ton głosu oraz jego inne cechy sprawiają, że Twoje słowa lub zdania mogą przybierać zupełnie różne znaczenia. Zobacz, jak akcent zmienia znaczenie zdania:

To jest zły formularz. (nie jakikolwiek formularz, tylko właśnie ten)

To jest **zły** formularz. (ten formularz jest nieodpowiedni)

To jest zły **formularz**. (nie jest to pismo, podanie, tylko formularz)

Brzmienie Twojego głosu może potwierdzać lub zaprzeczać treści wypowiedzianych słów oraz wpływa na to, w jaki sposób klient odbierze komunikat.

5. Dystans i bliskość

Każdy z nas, gdziekolwiek się znajduje roztacza wokół siebie rodzaj niewidzialnej bańki powietrznej – **przestrzeń osobistą**[57]. W przypadku, kiedy ktoś narusza naszą przestrzeń osobistą, czujemy się nieswojo. Tak samo i klient będzie czuł się źle, jeśli wtargniesz w jego strefę komfortu. Rozmiar tej strefy zależy od kultury, w jakiej zostaliśmy wychowani, od tego, z kim aktualnie przebywamy, i od sytuacji.

Warto wiedzieć

Wyróżnia się cztery rodzaje dystansu (E.T. Hall, 1969):

1) **Dystans intymny** – do 45 cm wokół osoby – dopuszczane są tylko najbliższe osoby, z którymi łączy nas więź emocjonalna, jeżeli ktoś przekracza ten dystans bez naszej zgody, czujemy się zagrożeni.
2) **Dystans osobisty** – od 45 cm do około 120 cm – ten dystans cechuje np. małżeństwa w miejscach publicznych, są blisko siebie, jednak nie w dystansie intymnym, który byłby niewskazany w otoczeniu innych; na tę odległość dopuszczamy też znajomych i przyjaciół, z którymi mamy bliski kontakt.

[56] Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne*, 2006 s. 158.

[57] Tamże, s. 161.

3) **Dystans społeczny** – od 120 cm do ponad 3,5 metra – odległość charakterystyczna dla formalnych, ale bezpośrednich, osobistych kontaktów społecznych, np. ze współpracownikiem czy klientem.
4) **Dystans publiczny** – powyżej 3,5 metra od osoby – spotykany np. w trakcie szkoleń, wykładów, koncertów, spektakli; dialog jest tu zazwyczaj utrudniony; dystans ten jest przeznaczony dla osób nieznajomych.

6. Atrakcyjność fizyczna i wygląd
Człowiek w swoim życiu odgrywa niejedną rolę. W pracy wcielasz się w rolę pracownika obsługującego klienta. Przyjmując tę rolę, musisz zastanowić się nad tym, jaki wygląd będzie odpowiedni do niej. Zawsze jednak pamiętaj o podstawowej zasadzie – czystość i schludność mogą wskazywać na to, że jesteś osobą kompetentną. Z badań wiadomo, że ludzie atrakcyjni są postrzegani jako bardziej wrażliwi, uprzejmi, towarzyscy i bardziej interesujący. Na szczęście każdy ma wpływ na swoją atrakcyjność – nie chodzi tu o chirurga plastycznego – postawa, gesty, mimika twarzy oraz inne zachowania mogą z szarej myszki zrobić atrakcyjną osobę.

7. Zapach
Węch odgrywa ogromną rolę w kontakcie z klientem. Mocny zapach wody kolońskiej i perfum może przeszkadzać w rozmowie i odstraszać klientów, tak samo jak woń tytoniu.

8. Otoczenie
Otoczenie wpływa na kształt interakcji, które w nim się rozgrywają. Wnętrza brzydkie, brudne i nieprzytulne negatywnie wpływają na ludzi i ich samopoczucie.

Dobra rada

Gdy sygnały niewerbalne mówią co innego niż słowa, klient może czuć się zagubiony, zdezorientowany lub oceniać sceptycznie Twoją motywację, działania i zainteresowanie zaspokojeniem jego potrzeb. Twój sukces w obsłudze klientów zależał będzie w dużej mierze od tego, jak radzisz sobie z bezpośrednią, niewerbalną komunikacją.

Performance Research Associates, Jak zapewnić…, 2006, s. 77.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

VII. Telefoniczna obsługa klienta

Wykorzystanie telefonu jako narzędzia porozumiewania się niesie ze sobą sporo ograniczeń, do których zaliczyć można utrudnioną weryfikację tożsamości rozmówcy, ryzyko rozproszenia uwagi i to, co z psychologicznego punktu widzenia najważniejsze – brak możliwości wnioskowania o uczuciach i nastawieniu klienta na podstawie obserwacji zachowania. Innym utrudnieniem jest spotykane czasami oczekiwanie klientów, że każdą sprawę da się załatwić przez telefon, co oczywiście nie zawsze jest do zrealizowania[58].

Telefoniczna obsługa klienta w wielu sytuacjach jest bardzo przydatna. Rozmowa przez telefon jest krótsza i bardziej rzeczowa, niż w kontakcie bezpośrednim. Klienci chętniej załatwiają drobne sprawy przez telefon ze względu na szybkość kontaktu oraz dowolność miejsca, z którego można dzwonić. Ograniczenie kanału komunikacyjnego do jednego (klient tylko Ciebie słyszy) sprawia, że łatwiej jest wywrzeć na odbiorcy komunikatu wrażenie profesjonalizmu.

Dobra rada

Anonimowość jest tą cechą telekomunikacji, która często bywa wykorzystywana przez obie strony jako uzasadnienie dla braku uprzejmość (lub nawet agresji) w myśl zasady, że „rozmówcy można wcisnąć wszystko, bo co on mi zrobi skoro nie wie z kim rozmawia, a nawet gdyby, to nie ma jak tego udowodnić?”. Urzędnicy powinni mieć świadomość, że takie zachowanie jest sprzeczne z założeniami profesjonalnej obsługi klienta i że jest powodem pogarszania się wizerunku urzędników oraz urzędu. Jeżeli chodzi o reakcje na niewłaściwe zachowania klientów podczas rozmowy telefonicznej, warto trzymać się kilku prostych zasad:

- Jeśli tylko kontakt dotyczy poważniejszej kwestii niż np. godziny otwarcia urzędu, po przedstawieniu siebie, poproś o przedstawienie się rozmówcy, a dane zapisz. Oczywiście nie masz możliwości weryfikacji prawdomówności rozmówcy, ale na poziomie psychologicznym powinno dać to pożądane efekty.
- Utrzymuj dystans emocjonalny. Pomocna może być myśl, że nie warto psuć sobie nerwów z powodu czyjejś złości. A może masz jakąś własną maksymę lub zasadę, którą będziesz mógł/mogła przywołać w takim momencie?
- Korzystaj z techniki asertywnej komunikacji.
- Jeśli klient nie uspokaja się, zakończ rozmowę korzystając z techniki F – U – O[59].

[58] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 39.

[59] Technika ta została opisana w dalszej części niniejszego podręcznika (*Rozdział IX. Trudne sytuacje podczas obsługi klienta*).

Skutecznym rozwiązaniem problemów związanych z anonimowością tele-obsługi wydaje się być wprowadzenie systemu monitorowania rozmów oraz procedur identyfikacji rozmówcy, na wzór tych, jakie funkcjonują w organizacjach biznesowych[60].
Klienci przywiązują ogromną wagę do tego, w jaki sposób rozmawiasz z nimi przez telefon. Poznaj zasady telefonicznej etykiety, a zobaczysz, że rozmowy z klientami wcale nie będą uciążliwe.

Obieranie połączeń

Zawsze przestrzegaj zasady – odbieram telefon po dwóch lub trzech sygnałach. Wyobraź sobie, że jesteś na miejscu klienta, który dzwoni do urzędu i nikt nie odpowiada lub linia jest zajęta, albo ktoś odbiera po dziesięciu sygnałach. Jak byś się poczuł w takiej sytuacji? Na pewno każdy z nas by pomyślał, że jest nic nieznaczącym klientem, a w urzędzie pracują osoby, które niezbyt poważnie traktują swoją pracę.

Dobra rada

Gdy rozmawiasz z klientem przez telefon, zwracaj szczególną uwagę na czas oczekiwania Kontakt na odległość jest znacznie bardziej stresujący.

Pamiętaj o tym, że klient Cię słyszy od momentu podniesienia słuchawki. Nie chciałbyś usłyszeć w słuchawce czegoś w stylu: „*…pokłóciłam się z nią i jej nagadałam… Dzień dobry*” – i Twój klient też by tego nie chciał. Podczas rozmowy telefonicznej, tak samo jak i w kontakcie bezpośrednim, ważne jest pierwsze wrażenie. Po podniesieniu słuchawki koniecznie przywitaj się, podaj swoje nazwisko i stanowisko lub dział, w którym pracujesz oraz zapytaj, jak możesz klientowi pomóc.

Powitanie	***DZIEŃ DOBRY*** lub ***DOBRY WIECZÓR***
Imię i nazwisko	***ANNA NOWAK***
Nazwa instytucji	***URZĄD GMINY N.***
Dział instytucji	***REFERAT FINANSOWY***
Sygnał gotowości do wysłuchania klienta	***PROSZĘ, CZYM MOGĘ SŁUŻYĆ?*** ***W CZYM MOGĘ POMÓC?***

Źródło: Komarnicka. K., Profesjonalna obsługa, 2009, s. 40.

[60] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa....*, 2009, s. 39.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wyszukiwanie danych

Często klienci dzwonią do urzędu z prośbą o sprawdzenie jakichś danych, lub po to, żeby dowiedzieć się, na jakim etapie znajduje się ich sprawa. Żeby podać klientowi tego typu informacje, zazwyczaj musisz przeszukać bazę komputerową lub przeglądnąć papierowe dokumenty. Czym w tym momencie zająć klienta, który czeka na linii? Otóż możesz delikatnie informować go o tym, co w danej chwili robisz: „*Zobaczymy jak wygląda Pańska sprawa. Widzę, że wniosek został złożony… W tym momencie…*”. Takie postępowanie upewnia klienta o tym, że nie odłożyłeś słuchawki i nie robisz sobie kawy, a Twoja cała uwaga jest skupiona tylko na nim.

Dobra rada

Podczas telefonicznej rozmowy z klientem nigdy nie narzekaj na źle działający system komputerowy lub bałagan w dokumentach. Nie chcesz przecież, żeby urząd był postrzegany jako przestarzała, nienowoczesna i mało solidna organizacja.

Zawieszenie rozmowy telefonicznej

Czasem zdarza się, że dzwoniący klient musi chwilę poczekać, abyś Ty mógł odpowiedzieć na telefon na drugiej linii, opuścić biurko, żeby przynieść jakieś papiery lub po prostu skoncentrować się, gdy Twój rozmówca nie potrafi wyjaśnić o co chodzi[61]. Po pierwsze, koniecznie spytaj się dzwoniącego o pozwolenie – „*Czy mogłaby Pani chwilę zaczekać?*” – i poczekaj na odpowiedź. Po drugie, jeśli usłyszysz w słuchawce odmowę, to spytaj się klienta o jego godność, zapisz jego numer telefonu i powiedz, że oddzwonisz za chwilę. Jednak nie każ klientowi na siebie czekać zbyt długo, postaraj się oddzwonić jak najszybciej.

Warto wiedzieć

Większość ludzi nie lubi czekać, a dla większości osób:

- krótkie oczekiwanie trwa do 60 sekund,
- długie oczekiwanie to upływ 1-3 minut,
- „wieczne” oczekiwanie ma miejsce, gdy mija więcej niż 3 minuty.

[61] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 80.

Klient zostawia wiadomość dla Twojego współpracownika

Nieraz zdarza się, że klient trafia na Ciebie, podczas gdy jego sprawą zajmuje się Twoja koleżanka lub kolega, którego właśnie nie ma w pracy. Musisz przyjąć wiadomość od klienta tak, żeby osoba prowadząca sprawę była w stanie dokładnie zorientować się o kogo i o co chodzi. Zatem zanotuj wszystkie niezbędne dane kontaktowe osoby dzwoniącej, które umożliwią jej identyfikację: imię i nazwisko, telefon kontaktowy oraz, w przypadku klientów firmowych, dane firmy. Zdanie *„Proszę jej powiedzieć, że dzwonił Robert”*, ma sens jedynie wtedy, jeżeli Twoja koleżanka zna tylko jednego Roberta[62]. Jeśli nie jesteś pewien co do poprawności zapisanych przez Ciebie informacji, na koniec rozmowy możesz jeszcze raz je potwierdzić.

Dobra praktyka

Lubelski magistrat oferuje mieszkańcom możliwość rozmowy z urzędnikiem za pośrednictwem popularnego komunikatora internetowego Skype (np. jeśli chcemy dostać pozwolenie na budowę albo uzyskać wpis do ewidencji gospodarczej).

Najczęstsze błędy podczas rozmów telefonicznych

Podczas rozmowy telefonicznej występuje tylko jeden kanał komunikacyjny. Odbiorca i nadawca mogą porozumiewać się tylko i wyłącznie werbalnie, nie mając możliwości odbierania komunikatów niewerbalnych. Jakość przekazu werbalnego staje się niezmiernie istotna. Zarówno Ty, jak i klient nie jesteście w stanie podczas rozmowy telefonicznej ocenić poprawnie nastawienia i odczucia drugiej strony. Musisz zatem bardzo mocno uważać na to, co mówisz oraz w jaki sposób to robisz. Istnieje cała lista błędów, które możesz popełnić w trakcie trwania rozmowy telefonicznej, najczęstsze z nich są zaprezentowane w tabeli poniżej.

Błąd	Należy
Długie i skomplikowane zdania	Formułować krótkie zdania, a najważniejsze informacje powtarzać kilkakrotnie na różne sposoby.
Zbyt szybkie tempo	Tempo mówienia dopasować do tego, jakie prezentuje rozmówca (ale w granicach rozsądku).
Brak przerw w mówieniu	Robić krótkie przerwy i zadawać pytania sprawdzające stopień zrozumienia treści przez klienta.
Niedbałość w mówieniu	Wyraźna dykcja, rezygnacja z użycia wyrażeń podtrzymujących ciągłość wypowiedzi typu „yyy”.
Nieodpowiedni ton	Bez względu na nastrój należy okazywać życzliwość.
Slang zawodowy	Klienci nie mają obowiązku go rozumieć, a jego stosowanie na siłę bardzo utrudnia porozumienie.

Źródło: Komarnicka. K., Profesjonalna obsługa, 2009, s. 41.

[62] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 81.

Jak skupić uwagę klienta na rozmowie?

W trakcie rozmowy telefonicznej rozmówcy są bardziej narażeni na rozproszenie uwagi niż podczas rozmowy bezpośredniej. Przypomnij sobie, ile razy zdarzyło Ci się rozmawiając z kimś przez telefon zgubić aktualnie prowadzony wątek? Taka sytuacja może również przytrafić się Twojemu klientowi podczas rozmowy z Tobą. Istnieje jednak kilka technik, które pomogą Ci podtrzymać uwagę rozmówcy lub ją przyciągnąć[63]:

- stosuj zwrot Pan/Pani – podkreślasz tym samym szacunek do rozmówcy;
- mów klientom o korzyściach, a nie cechach możliwych rozwiązań;
- zachęcaj klientów do wyrażania opinii podczas rozmowy;
- dbaj o dobry nastrój rozmowy;
- stosuj techniki aktywnego słuchania;
- używaj „słów – kluczy" stosowanych przez rozmówcę.

Zakończenie rozmowy

Koniec rozmowy telefonicznej z klientem nie może być tylko i wyłącznie odłożeniem słuchawki. Po pierwsze, całą rozmowę trzeba podsumować, zaprezentować wynikające z niej ustalenia i wnioski. Po drugie, warto zapytać osobę dzwoniącą o to, czy ma coś jeszcze do dodania lub uzupełnienia. Zapytaj się klienta: *„Czy w czymś jeszcze mogę Panu/Pani pomóc?"*. Zapytany o to klient może przypomnieć sobie istotne kwestie, o których nie wspomniał wcześniej i je poruszyć. W dobrym tonie jest podziękowanie klientowi za poświęcony czas, przy czym nie chodzi tu o rozbudowaną litanię, a o zwykłe, życzliwe *„Dziękuję za rozmowę"*[64]. Poczekaj, aż klient sam odłoży słuchawkę, będziesz miał pewność, że nie przerwałeś rozmowy i nie „rzuciłeś słuchawką", przynajmniej w odczuciu klienta. Jeśli Twój rozmówca nie dzwonił tylko w sprawie uzyskania podstawowych informacji na temat funkcjonowania urzędu lub świadczonych usług, po rozmowie zapisz wszystkie istotne kwestie, które z niej wynikły.

Pamiętaj!

- Przedstaw się pewnie i wyraźnie, przyjaznym tonem głosu.
- Nie mów zbyt szybko. Mów tak, żeby dzwoniący był w stanie wszystko zrozumieć.
- Udzielaj informacji krótko i spójnie.
- Jeśli zaistnieje taka potrzeba, zapisz imię i nazwisko klienta.
- W momencie, kiedy mówi druga osoba, nie przerywaj jej. Możesz jednak przekazywać pewne sygnały swojej obecności, w przypadku długiej wypowiedzi klienta, na przykład: *uhmm, tak, rozumiem*.

[63] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa...*, 2009, s. 41.
[64] Tamże, s. 41.

- Nie kończ wypowiedzi za dzwoniącego, lecz naprowadzaj go zadając odpowiednio dobrane pytania pomocnicze.
- Nie stosuj w trakcie rozmowy telefonicznej zdań wielokrotnie złożonych, ponieważ odbiorca może Cię błędnie zrozumieć lub nie wyłapać istotnych kwestii.
- Na zakończenie rozmowy warto ją podsumować i wymienić najważniejsze ustalenia z niej wynikające.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

VIII. E–mailowa obsługa klienta

Obsługa klienta urzędu zazwyczaj nie polega jedynie na bezpośrednim kontakcie „w okienku" czy na rozmowach telefonicznych. Duże znaczenie ma korespondencja, czyli komunikacja pisemna, zarówno drogą tradycyjną, jak i elektroniczną. Zgodnie z projektem zmiany w ustawie o informatyzacji i kodeksie postępowania administracyjnego opracowanym przez MSWiA – generalna reguła art. 14 k.p.a. stanowi, że pracownicy urzędów mają załatwiać sprawy nadesłane drogą elektroniczną na równi z tradycyjną – papierową[65]. Oprócz używania poczty elektronicznej (e-mail) urzędy wychodzą naprzeciw potrzebom klientów i udostępniają na stronach internetowych m.in. wzory pism i druków, umożliwiają złożenie dokumentów przez Internet czy śledzenie postępów sprawy. Ma to służyć zwiększeniu efektywności funkcjonowania administracji publicznej, polepszeniu przejrzystości jej działań oraz oszczędności czasu i kosztów.

Posługiwanie się pocztą elektroniczną jako narzędziem skutecznej komunikacji również wymaga nabycia pewnych umiejętności oraz wiedzy z zakresu „netykiety", czyli reguł zachowywania się w Internecie oraz podstawowych zasad z zakresu gramatyki i interpunkcji.

Pisanie e-maili i odpowiadanie na nie

Każdy klient oczekuje, że obsługa za pośrednictwem poczty elektronicznej będzie równie szybka, jak obsługa telefoniczna. Podobnie, jak klient kontaktujący się z Tobą przez telefon nie jest zadowolony, jeżeli podnosisz słuchawkę dopiero wtedy, gdy sygnał zadzwoni więcej niż dwa lub trzy razy, tak i klient internetowy nie lubi czekać na Twoją odpowiedź dwa lub trzy dni[66].

Dobra rada

W dobrym tonie jest odpowiadanie w ciągu 8 godzin od otrzymania wiadomości. Jeżeli jednak nie masz na to czasu, powinieneś dać znać nadawcy, że jego wiadomość do Ciebie dotarła i poinformować go, kiedy uzyska odpowiedź.

Każda wysyłana przez Ciebie wiadomość powinna posiadać tytuł, dzięki temu nie zostanie zakwalifikowana przez skrzynkę odbiorcy jako SPAM[67]. Jeśli piszesz na adres, który jest wspólny dla

[65] Źródło: http://www.rp.pl/

[66] Performance Research Associates, Jak zapewnić…, 2006, s. 88.

[67] SPAM, czyli niechciane wiadomości elektroniczne, najczęściej reklamy, niekorzystne z wielu powodów, np. powodują zatykanie się łączy i blokują miejsce na twardych dyskach; ich przetworzenie zabiera czas serwerom, spowalniając ich działanie; powodują stratę czasu poszczególnych użytkowników Internetu, itp.

większej grupy osób – w temacie oraz na początku maila wskaż do kogo mail jest adresowany: *„Do Pani Małgorzaty Nowak – informacja o formularzu zgłoszeniowym”*. Sam tekst wiadomości powinien zawierać powitanie (*Szanowny Panie/Pani Aneto, Szanowni Państwo*), pożegnanie rozmówcy (*Z wyrazami szacunku/Pozdrawiam serdecznie/Z poważaniem*) i podpis. Powitanie i pożegnanie zawsze powinny być dopasowane do stopnia znajomości adresata.

Dobra rada

Do podpisywania swoich wiadomości używaj automatycznej stopki, w której znajdzie się twoje imię i nazwisko, zajmowane stanowisko oraz dane kontaktowe do Ciebie, w tym nazwa urzędu i referatu/działu, w którym pracujesz.

Jeśli Twoja wiadomość posiada załączone pliki, poinformuj o tym klienta w mailu. Jednak nie przesadzaj z ilością załączników i ich rozmiarem. Wysyłając duże rozmiarowo pliki, możesz komuś zablokować skrzynkę odbiorczą i utrudnić pracę. Jeśli zamierzasz jednak wysłać do klienta duży plik, poinformuj go o tym wcześniej i zapytaj o adres, na który taka wiadomość może zostać wysłana.

Wiadomość e-mail wysyłana przez Ciebie do klienta powinna być estetyczna i wolna od błędów. Uważaj również na to, jakiego języka używasz – unikaj żargonu i skrótów, jeśli nie jest to wiadomość przeznaczona do osoby, która zna dobrze branżę i środowisko, w którym pracujesz. Staraj się pisać w sposób przyjazny, niezbyt suchy i sformalizowany. List bezosobowy i zbyt formalny mógłby zasugerować klientowi, że jest tylko „kolejną rzeczą do załatwienia”.

Dobra rada

Nie używaj ozdobników – pogrubień, pochyleń, podkreśleń i tabulatorów, ponieważ nie wszystkie systemy poczty elektronicznej je przekazują. Z tego powodu stosuj standardowe czcionki i znaki. Pisanie wielkimi literami (kapitalikami) jest uznawane za krzyk, wrzask. Nie krzycz!

Zanim naciśniesz przycisk „wyślij”, przeczytaj jeszcze raz swoją wiadomość. Jeśli wysyłasz wiadomość do wielu osób, kolejne adresy wpisuj w rubryce „Ukryta Kopia” („UDW”)[68]. Dzięki temu odbiorcy wiadomości nie zobaczą do kogo jeszcze wysłałeś tę wiadomość i nie będą mogli odczytać cudzych adresów. Pamiętaj, każdy zasługuje na odrobinę szacunku i prywatności, także w przestrzeni wirtualnej.

[68] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 43.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dobra rada

Wiadomość e-mail to Twoja wizytówka. Zanim prześlesz ją do klienta upewnij się, że:
- jest czytelna i zrozumiała,
- nie zawiera błędów ortograficznych, gramatycznych lub stylistycznych,
- posiada temat,
- wpisany adres jest poprawny,
- pamiętałeś o podpisie i wskazaniu danych kontaktowych,
- dopiąłeś załącznik, o którym wspomniałeś w liście.

Komarnicka K., Profesjonalna obsługa, 2009, s. 43.

Pisanie pism i innych tekstów

W pracy urzędnika pisanie nie sprowadza się jedynie do e-maili. Istotna jest również umiejętność redagowania dłuższych tekstów, np. sprawozdań, raportów, broszur czy innych pism właściwych dla charakteru wykonywanej pracy. W tym wypadku zdecydowanie rzadziej stosuje się styl osobisty i bezpośrednie zwroty do konkretnej osoby, a raczej opisuje problemy, fakty, analizuje dane, przedstawia pomysły i możliwości. Jednakże takie pismo też ma swojego odbiorcę/odbiorców, do których należy dostosować styl i język pisania.

Od tego właściwie należy zacząć pisanie – od zdefiniowania czytelników. Kiedy określisz, kto będzie odbiorcą Twojej treści, zastanów się czy będzie ona dla niego zrozumiała, czy go zainteresuje, zachęci lub zniechęci do określonego działania. Potem zacznij tworzyć pismo odpowiadające wymaganiom odbiorcy. Staraj się jasno i precyzyjnie wyłożyć to, co masz do przekazania, nie pomijaj istotnych szczegółów, ale nie bądź też zbyt drobiazgowy. Zwróć uwagę czytelnika na powiązania pomiędzy faktami, argumentami, wnioskami i zaleceniami i uzasadnij je. Pisz konkretnie, unikaj sformułowań, które mogą być różnie interpretowane (np. „*wkrótce*" – lepiej napisać „*w ciągu tygodnia*", „*przed upływem 30 dni*", „*do 15 maja 2011 r.*"). Unikniesz w ten sposób nieporozumień i podejrzeń, że chcesz coś ukryć lub nie wiesz jak załatwić sprawę. Używaj pozytywnych, optymistycznych sformułowań – pozwoli Ci to na stworzenie wizerunku osoby kompetentnej i posiadającej moc sprawczą. Kiedy napiszesz: „*Dopóki nie otrzymamy formalnej akceptacji, dopóty nie będziemy mogli rozpocząć następnej fazy*", odbiorca odczyta to jako: „*Nie zrobimy tego*". Jeżeli zaś sformułujesz zdanie kładąc akcent na pozytywne wyrazy, uzyskasz przeciwną reakcję: „*Gdy tylko dostaniemy formalną akceptację, natychmiast rozpoczniemy następną fazę*", czyli „*Zrobimy to*"[69]. Jeżeli piszesz do klientów, absolutnie wystrzegaj się zawodowego żargonu. Twoi klienci prawdopodobnie nie znają (i nie muszą znać) określeń, które dla Ciebie są oczywiste. Z kolei zwracając się do osób „z branży", współpracowników, przełożonych, podwładnych, możesz używać profesjonalnych sformułowań – masz prawo oczekiwać, że zostaniesz zrozumiany właściwie.

[69] Spencer J., Pruss A., *Profesjonalna sekretarka*, 1999, s. 144-145.

Forma tekstu pisanego jest równie ważna jak jego treść. Zwróć uwagę na schludność i przejrzystość pisma. Dziel je na spójne akapity, opisujące poszczególne problemy i zagadnienia. Buduj niezbyt długie, zwięzłe zdania i staraj się przeplatać dłuższe z krótszymi, aby uniknąć monotonii. Istotne informacje umieszczaj na końcu zdania – na czytelnika zazwyczaj działa tzw. ***efekt świeżości*** i to, co przeczytał na końcu, lepiej zapamięta. A co najważniejsze, pisz poprawnie gramatycznie i ortograficznie i nie zapominaj o interpunkcji!

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

IX. Trudne sytuacje podczas obsługi klienta

W pracy zdarzają się sytuacje, które wymagają od pracownika zwiększonego wysiłku, poświęcenia więcej czasu lub wykazania się większa inicjatywą. Są to nieformalne, praktyczne sprawdziany jego kompetencji i umiejętności. Można tu zaliczyć wszelkie sytuacje sporne, skomplikowane czy bezprecedensowe. To czy potrafisz uratować trudną sytuację i rozwiązać pojawiające się problemy zależy w dużej mierze od Twojego nastawienia i umiejętności w zakresie obsługi klienta, a także wpływa na Twoje relacje z klientami i współpracownikami oraz sprawne funkcjonowanie urzędu.

Dobra rada

W trudnych sytuacjach kieruj się zawsze trzema podstawowymi zasadami:

1. **Zdystansuj się wobec sytuacji** – nie bierz do siebie tego, co mówi zdenerwowany klient.
2. **Wykazuj profesjonalizm w każdej sytuacji** – bo przecież doskonale znasz swoją pracę, swój urząd i jego specyfikę, i wiesz jak doskonale wywiązywać się ze swoich obowiązków.
3. **Podstawa to opanowanie i spokój** – pamiętaj, zirytowani klienci nie denerwują się na Ciebie, tylko na sytuację, w jakiej się znaleźli, nie pozwól, by poniosła Cię złość.

Tak naprawdę źródła napiętej atmosfery mogą być różne, od zachowań Twoich współpracowników, którzy mają gorszy dzień lub źle się czują, przez wrogie lub agresywne zachowanie klientów, po niekomfortowe warunki w miejscu pracy.

Dlaczego mówimy o trudnej sytuacji, a nie o trudnym kliencie?

Z punktu widzenia procesu obsługi klienta bardziej korzystne jest myślenie w kategoriach „trudnej sytuacji", niż w kategoriach „trudny klient". Dlaczego? Każde zachowanie ludzkie jest reakcją na pewne okoliczności i czynniki zewnętrzne. Jeśli Twój klient zachowuje się niewłaściwie, to wcale nie musi oznaczać, że on ma taki wredny charakter i specjalnie czepia się Ciebie i Twojej pracy. Nie znasz wszystkich okoliczności, jakie przyczyniły się to takiego, a nie innego zachowania tej osoby.

Błędne sądy o kimś biorą się stąd, że ludzki umysł nie jest w stanie w ułamku sekundy przeanalizować wszystkich czynników mogących mieć wpływ na daną sytuację. Wszyscy korzystamy ze skrótów myślowych, uproszczeń, szablonów, a w skrajnych przypadkach również ze stereotypów. Najczęściej,

próbując wyjaśnić czyjeś zachowanie, odwołujemy się do czynników osobowościowych (czyli, np. „*Mówi tak, bo jest złośliwy*", „*Nie przygotował raportu, bo jest leniwy*" itp.). W psychologii takie zjawisko określane jest jako mianem podstawowego błędu atrybucji. Co ciekawe, o ile czyjeś zachowania tłumaczymy cechami charakteru, o tyle swoje – czynnikami sytuacyjnymi (np. „*Nie przygotowałem raportu, bo ciągle ktoś mi przerywał pracę*"). Z tego względu łatwo o utożsamianie „trudnej sytuacji" z „trudnym klientem", ale pamiętaj, że taka postawa jest niewłaściwa.

Zastanów się

Czy zdarza Ci się wyrabiać sobie o kimś opinię na podstawie pierwszego wrażenia? Czy bierzesz pod uwagę kontekst sytuacyjny, czy oceniasz osoby tylko po ich powierzchownym zachowaniu? Czy uważasz, że czyjś sposób zachowania wynika tylko z jego cech charakteru?

Oprócz **atrybucji wewnętrznej** (postrzeganie czyichś zachowań jako wynikających z cech osobowości) i **zewnętrznej** (postrzeganie określonych zachowań jako konsekwencji sytuacji zewnętrznej), wyróżnia się jeszcze rodzaj **atrybucji egocentrycznej**. Polega ona na tym, że własne sukcesy przypisujemy swoim cechom charakteru, natomiast własne porażki – sytuacji zewnętrznej (np. „*Zdałem egzamin z przedmiotu X, bo byłem dobrze przygotowany, ale oblałem z przedmiotu Y, bo były bardzo trudne i szczegółowe pytania*").

Pamiętaj, nie zawsze jesteś w stanie trafnie ocenić przyczyny zachowań klienta. Nie złość się i nie oskarżaj go bez powodu! Jeśli uznasz, że klient zachowuje się w sposób „trudny" w związku z sytuacją, w jakiej się znalazł – Twoja uwaga automatycznie skoncentruje się na poszukiwaniu rozwiązania[70].

Warto wiedzieć

Odmianą podstawowego błędu atrybucji jest błąd pierwszego rzutu oka. Polega on nie na tym, że mamy skłonność do oceniania innych na podstawie pierwszego wrażenia, które tworzy się zaledwie w przeciągu pierwszych 10 sekund, ale na tym, że wszystkie następne informacje zniekształcamy tak, aby pasowały do tego właśnie pierwszego wrażenia.

Ty i klient podczas trudnej sytuacji

Istota Twojej pracy polega na tym, że czasami musisz obsługiwać klientów, którzy są niezadowoleni lub agresywni, zachowują się bezczelnie lub są sfrustrowani. Zachowania takich klientów sprawiają, że zaczynasz się denerwować i zachowywać się co najmniej nieprofesjonalnie, obniżając

[70] Komarnicka K., ., *Profesjonalna obsługa*, 2009, s. 47.

tym samym poziom swojej obsługi i satysfakcję klienta z niej oraz pogarszając wizerunek urzędu. W jaki sposób można opanować sytuację i nie dać się sprowokować klientowi? Są cztery podstawowe metody[71]:

1. **Nie zwracaj uwagi na wrogie słowa, jakie padają z ust klienta** – jeżeli będziesz w myślach nazywać go idiotą, nieświadomie zaczniesz zachowywać się wobec niego źle. Ignorowanie negatywnego zachowania klienta daje Ci przewagę.
2. **Spróbuj rozładować napięcie** – powiedz: „*Czy zrobiłem coś, co pana zdenerwowało? Chciałbym pomóc. Proszę dać mi szansę*." – służy to zwróceniu uwagi klienta, że nie jesteś odpowiedzialny za wszelkie zło, jakie go spotkało i pozwoli na skoncentrowanie się na problemie (wyładowanie na czymś, a nie na kimś).
3. **Poproś innego pracownika, by zajął się obsługą tego klienta** – jeżeli klient Cię obraził albo nie pozwolił na to, żebyś mu pomógł, masz prawo „przekazać go" koledze. Bardzo często zdarza się, że w rozmowie z Twoim współpracownikiem „trudny" klient nie jest już zdenerwowany, bo przez ten czas zdążył ochłonąć.
4. **Postaw barierę** – jeżeli klient nie chce się uspokoić i nadal wykrzykuje swoje racje powiedz jasno i wyraźnie, że nie będziesz z nim rozmawiać dopóki się nie opanuje. W skrajnych przypadkach możesz zagrozić nawet wezwaniem ochrony. Zazwyczaj wtedy klient zmienia już ton na łagodniejszy.

Każda z powyższych metod może mieć zastosowanie w innej sytuacji. Do Ciebie należy wybór, która z nich będzie w danej chwili najodpowiedniejsza. Innym sposobem może być podejście etapowe, które pozwoli Ci przetrwać kontakt z klientem w trudnej sytuacji.

Etapy postępowania z trudnym klientem[72]:

1. **Pozwól klientowi się wyładować –** daj mu czas na wyrzucenie z siebie swoich żalów, bo bez tego nie będzie w ogóle słuchał co masz do powiedzenia i nie rozwiążecie problemu. Nie uspokajaj go, bo to go jeszcze bardziej rozwścieczy. Okazuj jednak, że go słuchasz i utrzymaj kontakt wzrokowy.
2. **Nie daj się złapać w pułapkę negatywnego filtra** – negatywny filtr powstaje, kiedy zachowanie lub słowa klienta zaczynają Cię denerwować i w duchu myślisz sobie np. *„Co za głupia baba!"*. Mimo, że nie wyrażasz tej myśli na głos, Twoje dalsze postępowanie wobec tej osoby jest już nacechowane negatywnie. Aby temu zapobiec, zastosuj alternatywny filtr – filtr osoby obsługującej klienta – i zadaj sobie pytanie: Czego ta osoba oczekuje i jak mogę jej pomóc? Wtedy Twoje nastawienie szybko się zmieni.
3. **Zachowaj się empatycznie w stosunku do klienta** – „empatia oznacza wniknięcie w czyjeś uczucia bez konieczności zgadzania się z nimi. Kiedy dajesz znać klientom, że rozumiesz powody ich zdenerwowania, budujesz porozumienie pomiędzy sobą a nimi"[73]. Przeproś klienta i powiedz, że jest Ci przykro – to wcale nie oznacza, że przyznajesz się do winy i że urząd działa źle, po prostu jest ci przykro z tego powodu, że klient ma jakiś problem.

[71] Performance Research Associates, *Jak zapewnić…*, 2006, s. 129-131.

[72] Leland K., Bailey K., *Obsługa klienta*, 1999, s. 211-217.

[73] Tamże, s. 215.

4. **Przystąp do rozwiązania problemu** – po tym jak klient się uspokoił, a Ty okazałeś mu swoje zainteresowanie możecie zająć się rozwiązaniem problemu. W tym celu zadawaj pytania, aby jak najwięcej dowiedzieć się o możliwych przyczynach zaistniałej sytuacji. Klienci nie zawsze mówią o tym co jest istotne, bo albo uważają, że to jest mało ważne, albo po prostu zapominają. O fakty pytaj zawsze dwa razy. Możesz w tym celu zastosować tzw. technikę lustra, aby podsumować informacje i pozwolić klientowi zweryfikować czy dobrze go zrozumiałeś.
5. **Ustal wspólnie z klientem rozwiązanie** – po zebraniu wszystkich danych musisz wspólnie z klientem wypracować rozwiązanie, które będzie dobre dla obu stron. Bądź uczciwy i nie obiecuj czegoś, czego nie możesz spełnić. Lepiej obiecać mniej i spełnić oczekiwania klienta z nawiązką – on będzie mile zaskoczony, a Ty i Twój urząd będziecie przedstawieni w dobrym świetle.
6. **Działaj zgodnie z ustaleniami** – jeżeli postąpisz według uzgodnień, a dodatkowo skontaktujesz się z klientem w celu zweryfikowania efektów Twojego działa, na pewno zostanie to odebrane pozytywnie i przyczyni się do budowania dobrego wizerunku Twojego urzędu.

Powyżej przedstawione zostały metody radzenia sobie w trudnych sytuacjach w ogóle. Teraz wskażemy na różne typy postaw i zachowań klientów, sprawiające, że ich obsługa jest utrudniona, jeżeli nie wie się, jak sobie z nimi radzić.

Wiecznie niezadowolony klient

Osoba nieustannie wyrażająca swoje niezadowolenie jest przekonana, że jej zły nastrój jest w pełni uzasadniony[74]. Jest to typ klienta, który przez cały czas ma pretensje do Ciebie, Twojej obsługi oraz innych kwestii, które zupełnie nie są związane ani z Tobą, ani z urzędem. Nic dziwnego, że taka osoba potrafi Cię zirytować. Jednak nie daj się ponieść emocjom, nie kwestionuj zgłaszanych pretensji, lecz skup się w całości na załatwianej sprawie oraz:

- zachowuj spokój (możesz się wspomóc techniką głębokich wdechów czy przywoływaniem miłych wyobrażeń),
- bądź miły i postaraj się zachować przyjazny ton głosu,
- słuchaj klienta, notuj zarzuty, aby później je zweryfikować,
- pozwól klientowi przedstawić wszystkie zarzuty i jeśli uznasz, że są one słuszne, przeproś klienta, unikając jednocześnie nadmiernego tłumaczenia się,
- okaż zrozumienie dla stanu emocjonalnego klienta (empatia),
- spróbuj skłonić klienta do przedstawienia czego konkretnie oczekuje,
- w żadnym wypadku go nie obwiniaj i nie oskarżaj.

[74] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 47.

Dobra rada

Unikaj słów i wyrażeń podanych poniżej:

- *Wydaje się Pan/Pani nie rozumieć…*
- *Jest Pan/Pani w błędzie…*
- *Nie będziemy…, Nie możemy…*
- *Myli się Pan/Pani…*
- *Tego nie przewidują procedury…*

Na podstawie: Leland K., Bailey K., Obsługa klienta, 1999, s. 212.

Jeśli klient nie uspokoi się i nadal będzie cię atakował, bądź asertywny i skorzystaj z techniki „**poszukiwania konstruktywnej krytyki**".

Technika poszukiwania konstruktywnej krytyki

Klient: *„Mam już dość tej biurokracji i niekończących się kolejek. Czy Państwo w ogóle samodzielnie nie myślą?!!!"*
Urzędnik: *„**Być może ma Pan rację**. Co **konkretnie** najbardziej Panu przeszkadza?"*

Klient: *„Ta kolejka, ten brak informacji, stosy papierów. Ja kompletnie nie wiem jak mam się do tego zabrać!"*
Urzędnik: *„Rozumiem, a **co konkretnie mogłabym zrobić, by Panu pomóc**?"*
Klient: *„Niech mi pani wyjaśni jaki mam formularz wypełnić, gdzie i co mam z nim zrobić?"*

Na podstawie: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 48.

Agresywny klient

Przyczyną zachowań agresywnych wśród ludzi bardzo często są nieprzyjemne stany i sytuacje – frustracje. Agresja może być wywołana lękiem, bólem, nudą, poniesioną porażką lub może być reakcję na stan niepewności. Zachowania agresywne obsługiwanej przez Ciebie osoby nie powinno być dla Ciebie powodem do strachu, ale jeżeli widzisz, że mimo podjętych prób nawiązania kontaktu klient nie zmienia swego zachowania – jesteś uprawniony do przerwania rozmowy.

Dobra rada

Mówiąc, używaj czasowników w pierwszej osobie liczby pojedynczej. Użyte w ten sposób czasowniki w zdaniu będą wskazywać na to, że nie akceptujesz zachowania prezentowanego przez klienta i chcesz, aby je zmienił.

Podczas kontaktu z agresywnym klientem:

- postaraj się opanować swoje emocje, nie złość się i nie denerwuj,
- zachowuj spokój i stanowczy ton głosu, podkreślaj chęć udzielenia pomocy,
- zachęcaj do wyrażenia konkretnych zarzutów i oczekiwań (poszukiwanie konstruktywnej krytyki),
- w przypadku, jeśli klient nie uspokoi się i nadal będzie zachowywał się agresywnie, grzecznie ale stanowczo wskaż konsekwencje takiego zachowania,
- jeśli ostrzeżenia nie będą skuteczne, zastosuj wspomniane konsekwencje, a kiedy i one okażą się bezowocne, przerwij kontakt.

Warto wiedzieć

Zachowanie się w sposób asertywny może pomóc Ci podczas kontaktu z agresywnie nastawioną osobą. Wskazane jest również zastosowanie techniki F-U-O, czyli mówienia kolejno o faktach, uczuciach i oczekiwaniach.

I. Technika F (fakty) – U (uczucia, skutki) – O (oczekiwania)
„To, że podnosi Pan na mnie głos (**fakty**), *uniemożliwia mi skoncentrowanie się na wykonywanej pracy* (**skutki**) *i dlatego proszę, by Pan przestał* (**oczekiwanie**)".
Jeśli technika ta nie odniesie pożądanego skutku można uzupełnić ją o wskazanie realnych konsekwencji niezastosowania się do wyrażonego oczekiwania. Jeśli i ta (druga) próba zawiedzie należy bezwzględnie przywołać konsekwencje.

II. Technika F – U – O
„Ponownie proszę Pana o zaprzestanie podnoszenia głosu (**wtórne wyrażenie oczekiwania**). *Inaczej będę zmuszona przerwać rozmowę z Panem* (**wskazanie konsekwencji**)".
Jeśli klient dalej nie zmienia zachowania konieczne staje się przywołanie konsekwencji:
„Tak jak Pana informowałam, w tej sytuacji zmuszona jestem przerwać rozmowę z Panem (**przywołanie konsekwencji)"**.

Na podstawie: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 48.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wrogo nastawiony klient

Pewnie nie jeden raz obsługiwałeś/aś klientów, którzy byli wrogo nastawieni wobec Ciebie, Twojej obsługi i całego urzędu, a przynajmniej Tobie tak się wydawało. Postawa takich klientów jest dobrze znana: chłód, brak życzliwości, sarkastyczne i złośliwe wypowiedzi, lekkie podirytowanie. Nie daj się zmylić i sprowokować takim zachowaniom, ponieważ zazwyczaj one nie są skierowane wobec konkretnej osoby, lecz wobec instytucji lub konkretnej sprawy. Bardzo często takie zachowania są wynikiem przeszłych, niekoniecznie pozytywnych, bezpośrednich lub pośrednich kontaktów klienta z urzędem.

Mając do czynienia z wrogo nastawioną osobą:

- postaraj się opanować negatywne uczucia,
- sygnalizuj swoją życzliwość i zachowuj przyjazny ton głosu,
- nie bierz do siebie braku życzliwości i nie odpowiadaj złośliwościami na złośliwości,
- trzymaj się faktów i możliwie szybko załatwiaj sprawę.

Klient przyjmujący postawę wyższościową

W praktyce związanej z obsługą klienta spotkać można również klientów prezentujących postawę wyższością. Zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie próbował pokazać, że posiada większe kompetencje niż Ty i wie wszystko na temat obsługi klienta w urzędzie wraz z procedurami i przepisami. Takiej postawie zazwyczaj towarzyszą wygórowane oczekiwania dotyczące poziomu obsługi klienta. Praktyka pokazuje, że kontakt z taką osobą może wywoływać u nas negatywne uczucia, np. złość, zażenowanie, rozdrażnienie itd. Najważniejsze, abyś:

- nie dał się ponieść napływającym emocjom i utrzymał kontrolę nad własnym zachowaniem. Pamiętaj, opanowanie jest podstawą sukcesu (!),
- skoncentruj się na zadaniu do wykonania, ale przy tym uwzględnij taką możliwość, że klient faktycznie może posiadać deklarowane doświadczenie lub wiedzę,
- nie staraj się udowadniać klientowi, że mało wie i jesteś od niego lepszy,
- możesz spróbować zasięgnąć opinii klienta jeśli zaistnieje taka potrzeba,
- trzymaj się faktów i potraktuj klienta z należytym szacunkiem.

Warto wiedzieć

Istnieje kilka symptomów, które mogą świadczyć o tym, że w kontakcie z klientem przestajesz panować nad sytuacją:

- Uczucie sztywnienia karku i ramion.
- Kulenie się na dźwięk głosu klienta.

- Strach przed dźwiękiem dzwoniącego telefonu.
- Ból głowy.
- Złość.
- Lakoniczność lub szorstkość wypowiedzi.
- Nieuzasadnione podnoszenie głosu.
- Napięty ton głosu.
- Publiczne wybuchy złości.
- Zgrzytanie zębami.

Na podstawie: Leland K., Bailey K., Obsługa klienta, 1999, s. 217-218.

Manipulacje stosowane przez klientów i obrona przed nimi

Klienci nie zawsze zachowują się w sposób adekwatny do sytuacji i nieraz, często w sposób nieświadomy, stosują nieczyste chwyty psychologiczne wobec Ciebie i próbują wpływać na Twoje postępowanie lub podejmowane decyzje.

Warto wiedzieć

Manipulacja (w psychologii i socjologii) to celowo inspirowana interakcja społeczna mająca na celu oszukanie osoby lub grupy ludzi, aby skłonić je do działania sprzecznego z ich dobrem, interesem. Zazwyczaj osoba lub grupa ludzi poddana manipulacji nie jest świadoma środków, przy użyciu których wywierany jest wpływ.

Techniki manipulacyjne mogą być ukierunkowane na[75]:

- wyprowadzenie pracownika z równowagi, tak by zaczął działać nieracjonalnie i podjął decyzje zgodnie z wolą manipulatora,
- wzbudzenie sympatii pracownika,
- zablokowanie tematów niewygodnych lub odroczenie decyzji w czasie.

Jak powiedzieliśmy – są osoby, które manipulują Tobą celowo, inne są tego nieświadome. Jednak niezależnie od tego, jak to robią, powinieneś/powinnaś być wyczulony/a na pewne sformułowania. Jeśli w rozmowie usłyszysz któreś z zaprezentowanych w poniższej tabeli lub jakąś jego modyfikację – miej się na baczności, bo możesz stać się ofiarą manipulatora!

[75] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 51.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wybrane techniki manipulacyjne:	Przykład:
Tworzenie sytuacji stresującej	„Czy pan wie kim ja jestem?!”
Ataki personalne	„Pani się nie nadaje do pracy w urzędzie, tu potrzeba inteligentnych ludzi”
Naprzemienne dobre i złe traktowanie	„Doceniam Pani profesjonalizm, ale czy musi to faktycznie tyle trwać?”
Groźby	„Jeśli natychmiast nie wyda mi pan tego zaświadczenia, będę zmuszony zwrócić się do pana przełożonego. Więc jak będzie?”
Kompromitowanie	„Co pan tam wie, taki młodziak”
Szantaż	„Albo zrobimy tak jak mówię, albo ujawnię Pani niekompetencję”
Manipulowanie czasem	„Bardzo się spieszę, więc niech mi Pan szybko wypisze to zaświadczenie”
Komplementowanie	„Od razu widać, że jest Pani świetną profesjonalistką i może wszystko”
„Na ofiarę losu”	Mnie to trzymają się same problemy, a ja już sobie nie radzę. Nie wiem, ja muszę z tym wszystkim skończyć, bo albo zwariuję, albo coś…”
Powoływanie się na autorytety	„Przecież sam Pan burmistrz powiedział mi dzisiaj…”

Źródło: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa, 2009, s. 51-52.

Nie ma jednej, dobrej recepty mówiącej jak nie zostać ofiarą manipulacji. Istnieje tylko kilka wskazówek, które mogą pomóc Ci uratować się z takiej sytuacji. Żeby poradzić sobie z chwytem manipulacyjnym zastosowanym przez klienta, musisz:

1. **Rozpoznać działania manipulacyjne**. Nie możesz „walczyć z wiatrakami”, musisz wiedzieć z czym masz do czynienia. Niestety nie jest łatwo wykryć manipulację, łatwo o pomyłkę i posądzenie kogoś o zastosowanie perswazji w przypadku, kiedy osoba faktycznie ma kłopoty, śpieszy się lub użyła niefortunnego zwrotu w stosunku do Ciebie. Jednak jeśli obserwujesz, że podczas kontaktu z określonym klientem targają Tobą co chwilę różne emocje (np. złość, radość, zdenerwowanie), pomimo tego że „nic nadzwyczajnego się nie dzieje”, możesz przypuszczać, że ktoś próbuje Cię zmanipulować w sposób świadomy lub też nie.
2. **Zachować dystans**. Jako osoba mająca bezpośredni kontakt z klientem, będąca wizytówką urzędu, nie możesz dać się ponieść emocjom. Postaraj się jak najbardziej profesjonalnie podejść do zaistniałej sytuacji. Skoncentruj się na sprawie i staraj się rozmawiać z klientem tylko o faktach.
3. **Ujawnić manipulację**. Jeśli klient nieustannie będzie stosował chwyty manipulacyjne, pomimo tego, że nie odnoszą one żadnego skutku, a Ty skupiasz się na meritum sprawy, możesz spróbować w grzeczny sposób ujawnić chwyty stosowane przez klienta i poprosić go o skupienie się na omawianej sprawie, np. *„Rozumiem, że chce Pan/Pani wzbudzić we mnie uczucie lęku, jednak gwarantuję, że bardziej skutecznym sposobem załatwienia Pani/Pana sprawy będzie skupienie się na procedurze. Czy możemy więc przejść dalej?”*.

Warto wiedzieć

Twoim kluczem do sukcesu jest umiejętność opanowania emocji, uprzejmość i asertywność. Bycie asertywnym oznacza:

- Mówienie wprost o tym, co chcemy, czujemy bądź potrzebujemy, ale nie kosztem innych.
- Racjonalne i dojrzałe zachowanie.
- Zdolność negocjacji i wypracowywania kompromisów.
- Dążenie do tego, by nas usłyszano, nawet jeśli oznacza to powtórzenie wiadomości.
- Świadomość tego, że jest się godnym szacunku oraz świadczące o tym postępowanie.
- Pokazanie innym, że posiadasz swój cel.
- Przede wszystkim zaś asertywność polega na uczciwości – względem siebie oraz innych.

Źródło: Leigh A., Maynard M., Komunikacja doskonała, 1999, s. 22.

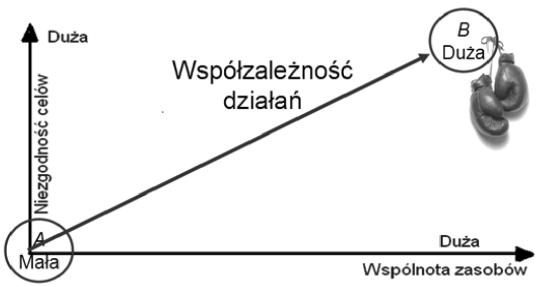
Postępowanie w sytuacji konfliktu

Niestety, nie każdą sytuację trudną można załagodzić za pomocą przedstawionych powyżej technik. Nagle może okazać się, że znajdujesz się w centrum konfliktu.

Warto wiedzieć

Konflikt to wypowiedziana walka pomiędzy co najmniej dwiema wzajemnie zależnymi stronami, które spostrzegają niezgodność celów, brak wspólnych korzyści i uznają, że druga strona stwarza przeszkody w osiągnięciu celu.

J. Hocker, W. Wilmot, 2001



Obszar A: mała możliwość wystąpienia konfliktu
Obszar B: duża możliwość wystąpienia konfliktu

Źródło: Webber A.R. Zasady zarządzania organizacjami, 1996, s. 436.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Konflikt może mieć rozmaite podłoża: może być to niezgodność charakterów, konflikt na tle sprawowania władzy lub wynikający ze zmiany reguł panujących w pracy. Prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu jest tym większe, im większy jest stopień niezgodności celów i zakres, w jakim dzieli się niezbędne zasoby oraz stopień współzależności działań związanych z zadaniem.

Pamiętaj jednak, że nie każdy konflikt jest zły. Szkodliwe są konflikty dysfunkcjonalne, czyli takie, gdzie strony konfliktu nastawione są obronnie (antagonistycznie), siebie uznają jako tych „dobrych", a przeciwników jako „złych" i uważają, że tylko ich racje są słuszne. Dążą do osiągnięcia swoich celów, a nie do rozwiązania konfliktu, przez co problemy narastają, zamiast zanikać. Tego rodzaju konflikty są niszczące, ponieważ wzrasta wrogość i nienawiść, a w skrajnych przypadkach prowadzą do otwartej wojny czy nawet rękoczynów. Z kolei konflikty funkcjonalne są pożyteczne, przyczyniają się do rozwoju, aktywizują. Uczestnicy zdają sobie sprawę, że potrzeby drugiej strony też są istotne, nie są wrogo nastawieni i nieprzyjemni dla siebie. Starają się ze sobą współpracować, a w efekcie osiągają więcej korzyści, rozwiązują więcej problemów niż wywołują.

Źródła konfliktów

Konflikty mogą wynikać z różnych przyczyn. Badacze Schmidt i Kochman podają dwa warunki zaistnienia konfliktu[76]. Są to:

1) nieprzystawalność celów – w tym wypadku jedna strona wygrywa, druga przegrywa (zero-jedynkowy bilans wyników);
2) postrzeganie możliwości zakłócenia lub zablokowania działań podmiotu – ważne jest to, że dana osoba uważa, że jej przeciwnik działa na jej szkodę, niezależnie czy jest to prawdą, czy nie.

Oprócz powyższych warunków, konflikty mogą rodzić się ze względu na problemy komunikacyjne, ograniczoność zasobów (zarówno finansowych, jak i „stanowiskowych"). Innymi przyczynami mogą być: „niezgodność charakterów, dyskryminacja w miejscu pracy, molestowanie seksualne, rozdzielność między władzą a autorytetem, brak uzgodnienia w zakresie statusu"[77].

Przyczyną konfliktu może być też poczucie **relatywnej deprywacji**. W definicji Bernsteina i Crosby'ego jest to przeświadczenie, że w porównaniu z innymi otrzymujemy mniej, niż powinniśmy[78]. Deprywacja relatywna może przebiegać na dwóch poziomach:

- **deprywacja egoistyczna** – występuje wtedy, kiedy dana osoba uważa, że ktoś inny niesłusznie posiada więcej niż ona, a to, co chciałaby mieć, znajduje się poza jej zasięgiem;
- **deprywacja braterska** – jest efektem porównań sytuacji swojej grupy z sytuacją innej grupy – występuje tu poczucie, że ludzie podobni do nas, w porównaniu z innymi grupami, nie otrzymują tego, na co zasługują (do tego typu mogą zaliczać się konflikty na tle rasowym czy między kobietami a mężczyznami).

[76] Za: Oyster C., *Grupy*, 2002, s. 269.
[77] DuBrin (1992) za: Oyster C., *Grupy*, 2002, s. 270.
[78] Za: Oyster C., *Grupy*, 2002, s. 273.

Ty, klient i konflikt

Kiedy mamy do czynienia z konfliktem z klientem? Jak rozpoznać konflikt z klientem? Te i inne pytania nurtują niejednego pracownika obsługi klientów. Pamiętaj – każdy konflikt ma zawsze jakąś genezę, nie powstaje on z niczego! Bardzo często konflikty z klientami rodzą się na skutek zaistnienia barier komunikacyjnych. Sprzymierzeńcem konfliktów są pewne cechy osobowościowe takie jak wysoki poziom lęku lub frustracji, sztywność poznawcza, niskie poczucie własnej wartości, podwyższony poziom reaktywności emocjonalnej czy tendencja do reagowania złością (cechy te nie są jednak wystarczające do powstania konfliktu) [79].

Warto wiedzieć

Konflikty często są uwarunkowane przez pewne mechanizmy psychologiczne, np.:

Lustrzane odbicie – zarówno urzędnik, jak i klient mają poczucie bycia niewinną ofiarą drugiej strony, która broni słusznych (w swoim pojęciu) zasad.

Mechanizm „źdźbła i belki" – w sytuacji konfliktowej każda ze stron widzi nieuczciwość w działaniu drugiej strony, a pozostaje ślepa na ocenę moralną własnych zachowań.

Podwójne normy – nawet jeśli obie strony konfliktu mają świadomość własnych nieuczciwych działań, to są skłonne uważać, że ich zachowanie jest uzasadnione okolicznościami, a zachowania drugiej strony już nie.

Na podstawie: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 53.

Według Pondy'ego, każdy konflikt przebiega w kilku fazach: **konflikt utajony** – pojawiają się warunki sprzyjające sporom, ale nie zostały one jeszcze zidentyfikowane; spostrzegany konflikt – dostrzegane jest potencjalne źródło zatargu przez jedną lub obie strony, **konflikt odczuwany** – narasta napięcie między stronami, lecz nie ma jeszcze otwartej walki; **konflikt manifestowany** – strony angażują się w działania, a dla otoczenia staje się jasne, że toczą one ze sobą walkę; **konflikt zakończony** – czas bezpośrednio po ustąpieniu napięcia we wzajemnych stosunkach.

Następujące symptomy mogą sygnalizować zbliżający się konflikt:

- rozmowa z klientem jest nasycona brakiem cierpliwości, zarówno Ty, jak i Twój rozmówca stajecie się coraz bardziej rozdrażnieni;
- nabierasz przekonania, że klient tylko szuka okazji, by wytknąć Ci błąd lub utrudnić pracę, oczernić;
- każda Twoja omyłka, niepewność i przejęzyczenie jest traktowane przez drugą stronę jako powód do skrytykowania Twoich działań;

[79] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 52.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- klient werbalizuje swoje przekonania o tym, że masz złe intencje;
- Twoje myśli na temat klienta są nacechowane negatywnymi określeniami.

Na przebieg konfliktu ma wpływ podejście każdej osoby, która bierze w nim udział, co oznacza, że **konflikt ma charakter relacyjny**. Rozwiązanie konfliktu nie zależy więc tylko od Ciebie, ale także od współpracy drugą stroną. Osoby, które łączy długotrwała relacja rozwijają własny powtarzalny schemat radzenia sobie z niezgodnością – relacyjny styl rozwiązywania konfliktów[80].

Style rozwiązywania konfliktów

Istnieją trzy podstawowe style radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych[81]:

1. **Komplementarny** – kiedy partnerzy konfliktu zachowują się odmiennie, a ich zachowania wzajemnie się wzmacniają.
2. **Symetryczny** – obie strony stosują tę samą praktykę.
3. **Równoległy** – w zależności od problemu przyjmuje postać stylu komplementarnego lub symetrycznego.

SYTUACJA	Podejście komplementarne	Podejście symetryczne
Żona jest poirytowana tym, że mąż niewiele czasu spędza w domu.	Żona narzeka. Mąż wycofuje się spędzając poza domem coraz więcej czasu.	Żona narzeka. Mąż reaguje złością i postawą obronną.
Kobieta podwładna czuje się urażona tym, że szef zwraca się do niej „kochanie”.	Kobieta wyjaśnia wszystko szefowi, który przeprasza ją za niewłaściwe zachowanie.	Kobieta zaczyna zwracać się do szefa mówiąc „kotku”. On pojmuje aluzję i przestaje używać określenia „kochanie”.

W sytuacji konfliktu małżeńskiego oba style – komplementarny i symetryczny – są destrukcyjne i nie przyczyniają się do rozwiązania sporu. W przypadku konfliktu w relacji przełożony–podwładna oba zastosowane style okazują się konstruktywne i prowadzą do unormowania sytuacji. Powyższa tabelka pokazuje, że oba style mogą przynosić zarówno pozytywne, jak i negatywne rezultaty. Ważne jest, aby rozmówcy byli asertywni, wzajemnie się słuchali i starali wypracować stanowisko, które zadowoli obie strony.

[80] Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne*…, 2006, s. 386.
[81] Tamże, s. 386.

Styl komplementarny to styl typu „walka – walka". Może on prowadzić do narastającej wrogości i izolacji, kiedy partnerzy odmiennie akcentują źródła konfliktu (komplementarność destrukcyjna) lub do szczerej rozmowy, kiedy strony ujawniają swoje odczucia i dochodzi do załagodzenia sporu (komplementarność konstruktywna). Również styl symetryczny może być destrukcyjny w skutkach. Jeżeli obie strony są wobec siebie wrogo nastawione i na przemian obrzucają się obelgami, to dochodzi do zjawiska określanego mianem **spirali eskalacji**. Z kolei kiedy obydwoje się wycofują powstaje **spirala deeskalacji** i prowadzi ona do osłabienia, a wręcz zaniku wcześniejszej relacji. Symetria konstruktywna polega na tym, że jedna strona przyjmuje taktykę drugiej, aby unaocznić jej, że to, jak się zachowuje jest niemiłe czy denerwujące. Jeżeli druga strona zrozumie aluzję i zaprzestanie takiego postępowania, konflikt zostanie rozwiązany.

Inna klasyfikacja styli radzenia sobie z konfliktami opiera się na zależności między emocjonalną bliskością a agresją. Pierwotnie była ona brana pod uwagę tylko w przypadku par, ale można ją również rozszerzyć na inne formy konfliktów[82]:

1. *Styl nieintymny-agresywny* – partnerzy walczą, ale nie spełniają ważnych zadań i celów relacji.
2. *Styl nieintymny-nieagresywny* – partnerzy unikają konfliktów i siebie nawzajem, zamiast stawić czoło problemom.
3. *Styl intymny-agresywny* – partnerzy zażarcie ze sobą walczą, ale potem równie intensywnie się godzą (np. pracownicy kłócą się o to, jak wykonać zadania, ale wysoko oceniają wzajemną współpracę).
4. *Styl intymny-nieagresywny* – prawie nie pojawiają się tu ataki i wzajemne oskarżenia, za to partnerzy dbają o swoją relację i porozumiewają się pośrednio lub bezpośrednio.

Każda relacja jest inna, szczególnie ze względu na to, kto w niej uczestniczy i w jakich warunkach. Są więc dwa główne czynniki, które wpływają na to, jak ludzie radzą sobie z konfliktami – płeć i kultura.

Płeć biologiczna różnicuje zachowania, również te związane sytuacjami konfliktowymi. Już od dzieciństwa wśród chłopców częściej przejawiają się takie cechy jak agresja czy chęć rywalizacji, dziewczynki z kolei potrafią lepiej współpracować i dostosować się do sytuacji. Chłopcy, bawiąc się, częściej wydają polecenia, wyznaczają role („daj mi piłkę", „stań tam"), dziewczynki proponują wspólne działania, wspólne role („zróbmy coś razem", „chodźmy tam"). Chłopcy wymagają, nie podając uzasadnień („Dajcie mi obcęgi"), dziewczynki uzasadniają swoje propozycje („Musimy je najpierw umyć, bo mają dużo zarazków"). Wszystkie te zachowania mają później odzwierciedlenie w dorosłym życiu, w pracy, w relacjach z innymi osobami, również w zakresie konfliktu.

Badania wskazują, że mężczyznom bardziej zależy na silnej pozycji, częściej też koncentrują się na treści konfliktu, a nie na relacjach, jakie łączą jego strony. Kobiety zaś bardziej dbają o to, żeby nie zatracić relacji w trakcie konfliktu, próbują słuchać i rozwiązywać problemy, są bardziej empatyczne. Mimo wszystko nie należy przeceniać różnic pomiędzy podejściem przedstawicieli obu płci do sytuacji konfliktowych, bowiem często zdarza się, że to kobiety są bardziej asertywne, a mężczyźni częściej wycofują się z dyskusji na sporne tematy.

[82] Oyster C., *Grupy*, 2002, s. 387-388.

Drugi czynnik, który uwidacznia różnice w podejściu do konfliktu wśród różnych osób to ich **pochodzenie kulturowe**. Np. mieszkańcy Europy i Ameryki Północnej bardzo cenią podejście asertywne. Z kolei w Azji Wschodniej jest to przejaw braku taktu i delikatności, tutaj liczy się powściągliwość i unikanie konfrontacji[83].

Warto wiedzieć

W Azji Wschodniej powszechne są trzy metody perswazji: aluzja, dawanie przykładu swoim działaniem i zachowaniem oraz godzenie się ze wszystkim, co zadowala innych.

Osoby wywodzące się ze społeczeństwa kładącego nacisk na niezależność preferują bezpośredni, nastawiony na rozwiązanie konfliktu styl. Równocześnie akceptują konflikt jako nieodłączny element relacji. Ludzie żyjący w kulturach kładących nacisk na harmonijne racje pomiędzy bliskimi zwracają większą uwagę na bezpośrednie i długotrwałe konsekwencje konfliktu, jednak radzą sobie z nim w sposób pośredni.

Niezwykle istotnym czynnikiem w podejściu do konfliktu jest również to, jak dana osoba widzi siebie, jaki ma obraz samego siebie. Osoby niezależne dążą do rozwiązania problemu w sposób bezpośredni. „Ci, którzy uznają swoją zależność od innych wybierają styl niekonfrontacyjny, a ludzie, których zależność i niezależność przeplata się w ich relacjach, mają szerszy repertuar zachowań w sytuacjach konfliktowych”[84]. Innym czynnikiem jest styl, jaki wybierali nasi rodzice (a szczególnie matka) do rozwiązywania konfliktów oraz miejsce sytuacji konfliktowej – może się okazać, że w domu i w pracy rozwiązujemy konflikty w zupełnie inny sposób.

Modele rozwiązywania konfliktów

Model DESC – od angielskich słów: ***Describe***, ***Express***, ***Specify***, ***Consequences*** – opiera się na czterech etapach: (1) opis, (2) ekspresja, (3) skonkretyzowanie, (4) wyciągniecie konsekwencji [85].

Pamiętaj!

Przystępując do rozwiązywania konfliktowej sytuacji postępuj według poniższych czterech kroków:

1) opisz problem, np. zachowania, które Cię denerwują u drugiej osoby, podaj przykłady, ale opisuj tylko zachowania, nie próbuj odgadywać cudzych myśli i pobudek;
2) wyraź swoje uczucia i emocje, jakie wywołuje w Tobie zachowanie danej osoby (a nie ona sama, jako osoba), unikaj ataków personalnych;

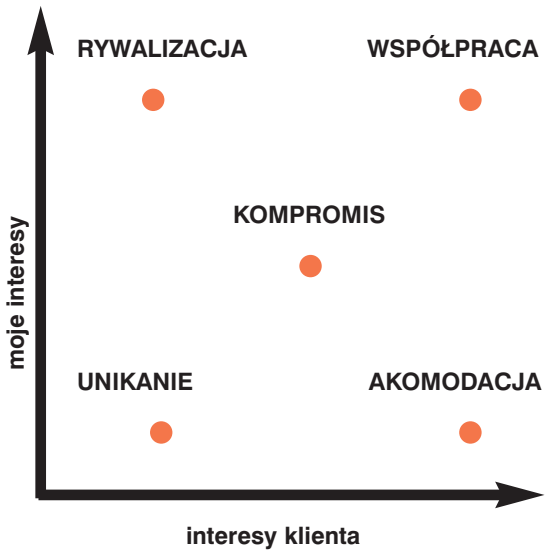
[83] Oyster C., Grupy, 2002, s. 391.
[84] Tamże, s. 392.
[85] Tamże, s. 281.

3) Określ swoje oczekiwania wobec drugiej osoby, staraj się mówić precyzyjnie i poproś o zmianę zachowania tylko w jednej lub dwóch kwestiach naraz (więcej byłoby źle odebrane); zacznij od tego, co jest dla Ciebie najważniejsze, co najbardziej utrudnia Wasze relacje. Pamiętaj, że aby zaistniał konflikt potrzebne są dwie osoby, a więc najprawdopodobniej Ty też nie jesteś bez winy. Zapytaj co Ty możesz zmienić, aby Twój partner chętniej przystał na spełnienie Twoich próśb.
4) Na koniec powiedz o konsekwencjach, bo przemilczenie ich byłoby nieuczciwe. Zacznij od korzyści, a jeśli to nie poskutkuje, zawsze pozostanie ci groźba.

Na podstawie: Oyster c., Grupy, 2002, s. 282-283.

Model podwójnego obiektu skupienia – model wywodzący się z sieci zarządzania, przedstawia się go za pomocą dwóch osi, jedna przedstawia korzyści dla nas samych, druga odzwierciedla to, co konflikt przyniesie naszemu przeciwnikowi.

Style rozwiązywania konfliktów wg. R. Kilmann'a i K. Thomas'a



Unikanie (ugodowo i indywidualnie)
„Będzie jak Pan/Pani chce, tylko nie…"
Łagodzenie (dostosowanie się, akomodacja)
„Jak Pan/Pani chce, żeby było, żebyśmy się nie…"
Kompromis
„Zgodzę się na to, jeśli Pan/Pani zgodzi się na tamto, żebyśmy się nie kłócili"
Rywalizacja
„Chcę, żeby było tak i tak"
Współpraca (kooperacja)
„Co możemy zrobić, żebyśmy się nie kłócili?"

Źródło: opracowanie własne

Unikanie to styl charakterystyczny dla osób, które w sytuacji spornej wolą pozostać neutralne lub udawać, że nic się nie dzieje, czekając aż konflikt sam się rozwiąże. Nie dążą do osiągnięcia swo-

ich celów, ani nie biorą pod uwagę celów drugiej strony. **Akomodacja** to styl wybierany przez osoby, które stawiają cudze cele ponad swoje, wolą zrezygnować z własnych roszczeń, aby tylko zakończyć konflikt. **Styl kompromisowy** jest ukierunkowany na osiąganie celów przez każdą ze stron, przy czym nie polega na otwartej walce o te cele, ale na robieniu ustępstw, aby każdy wyszedł z tej spornej sytuacji z jakąś korzyścią. **Rywalizację** z kolei wybierają te osoby, które nie zważają na interesy innych i za wszelką cenę dążą do swoich racji. Jedna osoba wygrywa, druga przegrywa wszystko. Najlepszym sposobem jest wybranie **współpracy**. Polega ona na dążeniu do takiego rozwiązania, które zapewni korzyści wszystkim stronom, bez ponoszenia żadnych strat. Konflikt rozwiązywany za pomocą tego stylu staje się konfliktem funkcjonalnym, budującym.

Żeby sprawnie rozwiązać zaistniały konflikt z klientem, musisz zidentyfikować jego przyczyny i odpowiednio dobrać działania, które orientujesz na niwelowanie źródła konfliktu. Podczas obsługi klienta najbardziej uzasadnionym stylem reagowania na konflikt jest współpraca, która wymaga odpowiedniego zaangażowania w poszukiwanie rozwiązania po obu stronach.

Warto wiedzieć

Współpraca wymaga przyjęcia odpowiedzialności za konflikt przejawiającej się w:

a. Pewności siebie: „Potrafię to zrobić!”.
b. Pozytywnym nastawieniu: „Uda mi się to zrobić!”.
c. Szybkości reakcji: „Zajmę się tym natychmiast!”.
d. Przestrzeganiu reguł obowiązujących w instytucji i zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji bez naruszania tych reguł.

Na podstawie: Gee V., Gee J., Program szkolenia z zakresu obsługi klienta, 2006.

Techniki rozwiązywania konfliktu wpisujące się w styl nastawiony na współpracę to[86]:

- **Uściślanie zarzutów**: *„Z tego co Pani mówi rozumiem, że ma Pani zastrzeżenia odnośnie… Czy tak?”*.
- **Wyrażanie wsparcia osobistego i podkreślanie wspólnoty**: *„Rozumiem Pani zdenerwowanie i szanuję Pani poglądy, taka sytuacja byłaby przykra również dla mnie. Wspólnie uda nam się szybko rozwiązać ten problem”.*
- **Przyjęcie odpowiedzialności**: *„Przepraszam za te niepotrzebne emocje. Najważniejsze, abym mógł Pani pomóc w tej sprawie. Pozwoli Pani, że spytam kiedy składała Pani…”.*

Pamiętaj, w sytuacji konfliktu z klientem Twoim zadaniem jest zminimalizować emocje i merytorycznie poprawnie obsłużyć klienta:

- zachęcaj klienta do wypowiedzenia konkretnych zarzutów i pozwól mu mówić;
- unikaj okazywania arogancji;
- nie traktuj tej konkretnej sytuacji jako ataku personalnego.

[86] Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa…*, 2009, s. 54.

Jesteś wizytówką urzędu, musisz dbać o jego pozytywny wizerunek. Bądź profesjonalistą/ką, a w przypadku, kiedy klient nie będzie nastawiony na współpracę możesz zastosować technikę ASAP (z ang. *Apologize, Sympathize, Accept Responsibility, Prepare to help*) zaprezentowaną poniżej.

A	**Przeproś**, jeśli masz pewność, że sytuacja jest następstwem niedociągnięcia Twojego (lub urzędu). Jeśli tak nie jest – zacznij od S.	*„Bardzo przepraszam za zaistniałą sytuację”*
S	Okaż **współczucie i empatię**, ale nie użalaj się nad klientem.	*„Przykro mi, że to Pana/Panią spotkało. Rozumiem, że taka sytuacja mogła Pana/Panią zdenerwować”.*
A	Przejmij **odpowiedzialność**.	*„Pozwoli Pan/Pani, że zajmę się tą sprawą osobiście”.*
P	Przygotuj się na **udzielenie pomocy**.	*„Chciałbym Panu/ Pani pomóc. Do tego celu potrzebuję kilku informacji. Od kiedy Pan/Pani…?”*

Źródło: Komarnicka K., Profesjonalna obsługa…, 2009, s. 54.

Radzenie sobie w konflikcie ze współpracownikiem

Konflikty ze współpracownikami, Twoimi klientami wewnętrznymi, różnią się od konfliktów z klientami zewnętrznymi jednym istotnym faktem, a mianowicie tym, że osoby z zewnątrz przychodzą i odchodzą, a współpracownicy zostają.

Każdy z nas ma lepsze i gorsze dni w pracy. Twój nastrój wpływa na sposób postrzegania innych, np. kiedy jesteś w złym nastroju, Twoja uwaga skupia się na osobie, która Cię denerwuje. Inni zachowują się podobnie. Niezwykle istotne jest jednak, aby umieć radzić sobie z tymi konfliktami, z tego względu, że pracując w miłej atmosferze lepiej obsługujesz klientów i wystawiasz lepszą wizytówkę swojemu urzędowi. Generalnie możesz stosować się do tych samych zasad, co w przypadku konfliktu z klientem, ale przydadzą Ci się jeszcze dodatkowe umiejętności.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Warto wiedzieć

Różni ludzie posiadają różne style pracy – jedni są bardzo zorganizowani, inni zaś są bałaganiarzami.
Ludzie są bardziej wrażliwi niż się wydaje – nawet coś pozornie niewinnego może być potraktowane przez inną osobę jako obraza.
Pozory często mylą – nieraz wydajemy zupełnie nieuzasadniony osąd o człowieku na podstawie jego wyglądu czy miejsca pochodzenia.

Eskalacja konfliktu ze współpracownikiem jest nieunikniona wtedy, kiedy wpadniesz w jedną z czterech pułapek, które uniemożliwiają szybkie załagodzenie konfliktu:

- *walka o ostatnie słowo* – wymiana kąśliwych uwag i ataków personalnych, która tylko wznieca ogień konfliktu, a nie prowadzi do jego rozwiązania;
- *stwierdzenie, że wszystko jest w porządku, kiedy w rzeczywistości tak nie jest* – unikanie otwartej konfrontacji to coś jak „cisza przed burzą", konflikt prędzej czy później i tak wybuchnie;
- *omijanie problemu poprzez milczenie* – unikanie konfliktu, wycofanie się z trudnej sytuacji;
- *używanie obraźliwych słów* – obrzucanie obelgami i pomniejszanie wartości rozmówcy, zamiast bezpośredniej rozmowy o przyczynach konfliktu.

Jeśli jednak wpadniesz w którąś z tych pułapek, nie panikuj i zachowaj zdrowy rozsądek. Złość i zdenerwowanie są złymi doradcami w trakcie trwania konfliktu. Spróbuj zastosować się do poniższych zaleceń:

- Daj swojemu współpracownikowi możliwość wypowiedzenia się. Pozwól mu nawet mieć ostatnie słowo. Pamiętaj jego punkt wiedzenia jest równie ważny jak Twój.
- Nie rzucaj zbędnymi słowami – zanim odpowiesz, zastanów się. Policz w myślach do pięciu, może powstrzyma Cię to od udzielenia automatycznej negatywnej odpowiedzi.
- Bądź empatyczny. Wyraź empatię i daj drugiej stronie do zrozumienia, że słuchasz uważnie tego, co ona mówi.
- Nie zakładaj, że wszystko się samo jakoś rozwiąże.
- Poproś osobę neutralną o pomoc, jeśli nie radzisz sobie sam.
- Spróbuj dotrzeć, wspólnie z drugą stroną, do sedna problemu i go wspólnie rozwiązać, a może okazać się, że Wasze relacje poprawią się na lepsze, a konflikt przejdzie do historii.

Warto wiedzieć

Aby skutecznie wyrażać swoje myśli, czyli tak, abyś był dobrze zrozumiany przez partnera rozmowy powinieneś zachować równowagę pomiędzy byciem bezpośrednim, ale nie nietaktownym a między postawą defensywną i pozbawioną pewności siebie. Jeżeli w rozmowie będziesz stosować się do poniższych zasad, na pewno odniesiesz sukces:

1. Mów o szczegółach – wyrażaj się precyzyjnie, aby inni dokładnie wiedzieli, co masz na myśli.
2. Trzymaj się faktów – mów tylko o tym, co można zaobserwować, staraj się unikać odgadywania czyichś myśli, uczuć i intencji.
3. Nigdy nie mów nigdy – słowa w rodzaju „nigdy" lub „zawsze" niepotrzebnie wyolbrzymiają problem, a to wcale nie służy porozumieniu.
4. Niech Twoja twarz odzwierciedla uczucia – nie wysyłaj sprzecznych sygnałów, kiedy jesteś zły, powstrzymaj uśmiech.
5. Utrzymuj kontakt wzrokowy – unikaj jednak wbijania w drugą osobę wzroku, bo odczuje to jako przejaw postawy władczej i agresywnej.
6. Nie wierć się – nie rozpraszaj partnera nerwowymi ruchami jak chodzenie w kółko, bawienie się długopisem, to osłabia wagę tego, co mówisz.

Na podstawie: Leland K., Bailey K., Obsługa klienta, 1999, s. 259.

Sposoby kierowania konfliktem

W przypadku poważnych sporów pracowniczych może się okazać niezbędna interwencja przełożonego. Kierownik ma do dyspozycji pięć mechanizmów panowania nad konfliktem: dominację, decyzje hierarchiczne, postępowanie apelacyjne, rekonstrukcję systemu i przetarg[87].

Dominacja

Dominacja to sposób na osiągnięcie przewagi nad przeciwnikiem, zmuszenie do ucieczki lub zaprzestania walki. Dominować może jednostka, koalicja lub większość:

1) **Dominacja jednostki** – przewagę w tym układzie ma kierownik, który dysponuje autorytetem formalnym i ma możliwość kontroli sytuacji. Może np. zwolnić jedną lub obie strony konfliktu. Nie zawsze jednak konflikt da się zażegnać poprzez zmiany personalne, w niektórych przypadkach konflikt zawarty jest pomiędzy stanowiskami i wtedy należy dążyć do jego rozwiązania poprzez łagodzenie napięcia.
2) **Dominacja koalicji** – często spotykane są koalicje dwóch lub większej liczby osób, z tego względu, że mogą wywierać nacisk z większym skutkiem, niż gdyby działały oddzielnie. Wzajemne wsparcie korzystnie wpływa na siłę przebicia, jak i na samopoczucie jednostek.
3) **Dominacja większości** – dążenie do ustanowienia wspólnego stanowiska przez większość osób tak, aby można było pominąć protesty mniejszości (aby mniejszość wycofała się lub siedziała cicho). Kierownik może wskazać nowy ważny cel, który powinien zjednoczyć walczące ze sobą strony. Cel ten powinien przemawiać do obu stron w taki sposób, aby sądziły, że jest on nie do osiągnięcia, jeżeli nie będą współpracowały z drugą stroną.

[87] Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami,* 1996, s. 445.

System hierarchiczny

Ten system ma kilka odmian[88]:

1) **Odwołanie się do Boga lub losu** – „Bóg jest po stronie sprawiedliwych, a więc walka ludzi jest jedynie instrumentem spełnienia woli boskiej". W rozwiązaniu konfliktu ma pomóc los, nawet dosłownie, np. poprzez rzut kostką czy wyciągnięcie krótszej zapałki.
2) **Odwołanie się do autorytetu stanowiska** – Bóg czy los są na tyle abstrakcyjne, że ludzie zaczęli szukać czegoś bardziej „namacalnego" i zaczęli odwoływać się do autorytetów (np. sędzia, przełożony). W organizacji może to być np. wspólny dla skłóconych stron kierownik, który rozstrzygnie konflikt, ważne jednak jest to, aby obie strony uznawały jego autorytet.
3) **Proces praworządny i prawo do odwołania się** – przełożony, do którego zwrócono się o rozstrzygnięcie konfliktu nie zawsze jest mądry i sprawiedliwy. Stąd potrzeba istnienia możliwości odwoływania się od jego decyzji (u kierownika wyższego szczebla, niezależnej osoby/organizacji czy specjalnej grupy odwoławczej).
4) **Ombudsman**[89] – nie jest to bezpośredni mechanizm rozwiązywania sporów, ale może ułatwiać łączność i komunikację, zdobywanie informacji i przezwyciężanie nieporozumień.

Rekonstrukcja systemu

Każda organizacja wymaga sprawnego działania i zarazem sprawnego koordynowania tych działań. Dobry kierownik powinien zając się „projektowaniem, otrzymywaniem i modyfikowaniem wzajemnie powiązanego obciążenia pracą tak, aby zapobiegać napięciom organizacyjnym tam, gdzie to możliwe i tłumić je tam, gdzie to potrzebne"[90]. Jest na to kilka sposobów:

1) **Rotacja personelu** – wymiana osób pomiędzy stanowiskami czy działami może korzystnie wpływać na atmosferę i zapobiegać przyszłym konfliktom.
2) **Przedzielanie buforem** – polega na zmniejszeniu zależności stron od wspólnych zasobów lub wprowadzenie sztywnych zasad ich przydziału.
3) **Pośrednik jako bufor** – ma on na celu ułatwiać porozumiewanie i koordynację pomiędzy skonfliktowanymi grupami.
4) **Rozdzielanie przez dublowanie** – rodzaj uniezależnienia się od wspólnego źródła zasobów poprzez stworzenie dwóch mniejszych.
5) **Scalanie zadań** – zwiększenie rozmiarów jednostek podlegających kontroli kierownika – zwiększa się zakres kontroli kierownika i ogranicza niejednoznaczność.
6) **Organizacja macierzowa** – w sytuacji, kiedy ludzie mają możliwość wypowiadania swoich osądów, zamiast podporządkowywać się obowiązującemu stanowisku konflikt jest nieunikniony. Nie dąży się jednak do załagodzenia go za wszelką cenę czy z pozycji siły, ale do tego,

[88] Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, 1996, s. 449.

[89] Ombudsman – określenie pochodzące z języka szwedzkiego, oznaczające niezależnego urzędnika, do którego można się odwoływać po wyczerpaniu możliwości prawnych [źródło: http://pl.wikipedia.org/].

[90] Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, 1996, s. 445.

aby rozwiązany został zgodnie z regułami konfrontacji. Spory emocjonalne nie są dobre dla efektywności organizacji, jednak konflikty dotyczące sposobów jej działania mogą być korzystne (konflikt funkcjonalny).

Przetargi

Przetarg jest nieco podobny do dominacji, jednak zasadniczą różnicę stanowi współzależność – w przypadku dominacji wygrywający nie potrzebuje już przegrywającego, w przetargu obie strony będą potrzebowały siebie nawzajem po zakończeniu konfliktu[91]:

1) **Przetargi rozdzielające** – z początku stosunek ten przypomina grę o sumie zerowej – ktoś zyskuje, inny traci, jednak bez całkowitego zerwania kontaktu.
2) **Przetargi integrujące** – zdarzają się rzadko, jest to „przejście od targowania się do rozwiązywania problemu". Zamiast skupiać się na ograniczoności zasobów, kładzie się nacisk na sposób ich zwiększenia.
3) **Mediacje** – kierownik niekiedy przejmuje rolę mediatora, którego zadaniem nie jest ustalanie, kto ma rację, ale zahamowanie narastania konfliktu, zachęcanie do przyznania się przez obie strony, że po części zawiniły czy zaproponowanie możliwych rozwiązań. Ważne jest uświadomienie obu stronom, że, mimo konfliktu, są od siebie zależne i powinny znaleźć obszar porozumienia.
4) **Wewnętrzny przetarg organizacyjny** – przetargi na szczeblu kierowniczym.

Warto wiedzieć

Mediacja dąży do zaniechania konfliktu bez żądania lub propozycji poddania się którejkolwiek ze stron oraz ujawnienia rzeczywistych przyczyn konfliktu i problemów. Zadaniem mediatora jest:

- ujawnienie i zachęcenie do wykrycia różnic,
- słuchanie ze zrozumieniem i powstrzymanie się od oceniania,
- wyjaśnienie istoty zagadnienia,
- dostrzeganie i akceptowanie emocji,
- proponowanie sposobów rozwiązania sporu.

Na podstawie: Weber R. A., Zasady zarządzania organizacjami, 1996, s. 463.

[91] Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, 1996, s. 461.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dylematy społeczne

Dylemat społeczny to specyficzny rodzaj konfliktu. Polega on na sprzeczności interesu jednostkowego z interesem zbiorowym. To, co dla pojedynczej osoby będzie korzystne może się okazać zgubne w wymiarze społecznym (np. przedsiębiorstwo, chcąc zaoszczędzić, rezygnuje z inwestowania w oczyszczanie ścieków, jakie produkuje – dla danej firmy jest to zysk, jednak pogarsza się w ten sposób jakość wody na znacznie większym obszarze). Pojawia się tu element współzależności, bo oczekiwane rezultaty wynikają zarówno z naszych decyzji, jak i z decyzji innych osób.

Warto wiedzieć

„Dylematy społeczne są złożonymi sytuacjami, w których stajemy przed wyborem możliwości najlepszej z punktu widzenia naszego obecnego interesu lub najlepszej z punktu widzenia interesu grupy, do której należymy".

Liebrand, Messick, 1996[92]

Dylemat społeczny to konflikt, który oznacza „wybór między działaniami służącymi głównie własnemu interesowi (na których może ucierpieć grupa) a przynoszącymi korzyść przede wszystkim grupie (na których stracić może jednostka)"[93]. Aby dokładnie zbadać tego rodzaju dylematy, psychologowie konstruują gry laboratoryjne, które pozwalają dotrzeć do sedna konfliktów społecznych i paradoksów w działaniu ludzi.

Dylemat więźnia

Sytuacja zakłada istnienie dwóch osób, które mogą wybierać pomiędzy rywalizacją a kooperacją. Ilustruje to historyjka o dwóch podejrzanych o popełnienie przestępstwa, którzy przyznając się do winy lub nie przyznając uzyskają różny wymiar kary lub odwołanie zarzutów. Są przesłuchiwani oddzielnie, więc nie wiedzą jak postąpi druga osoba, mają jednak świadomość, że ich losy są powiązane (występuje współzależność) – od ich decyzji zależy ich kara oraz kara tej drugiej osoby. Prokurator składa każdemu z nich następujące propozycje:

- jeżeli się przyznasz i wydasz wspólnika, to dostaniesz niewielki wymiar kary (7dni), jeżeli on w tym czasie się nie przyzna, dostanie 5 lat;
- jeżeli ty się przyznasz i on się przyzna odsiedzicie w więzieniu 1 rok;
- jeżeli ty się nie przyznasz, a on się przyzna, to ty spędzisz 5 lat w więzieniu, a on 7 dni;
- jeżeli ty się nie przyznasz i on się nie przyzna posiedzicie 1 miesiąc.

Jaka byłaby Twoja decyzja?

[92] Za: Oyster C., *Grupy*, 2002, s. 299.
[93] Oyster C., *Grupy*, 2002, s. 299.

	Złodziej B przyznaje się	Złodziej B nie przyznaje się
Złodziej A przyznaje się	Złodziej A 1 ROK / Złodziej B 1 ROK	Złodziej A 7 DNI / Złodziej B 5 LAT
Złodziej A nie przyznaje się	Złodziej A 5 LAT / Złodziej B 7 DNI	Złodziej A 1 MIESIĄC / Złodziej B 1 MIESIĄC

Wybór zależy od osobowości, od tego czy jesteś osobą współpracującą, rywalizującą, indywidualistą czy altruistą i jaki jest stopień Twojego zaufania do tej drugiej osoby, na ile możesz przewidzieć jak się zachowa. Osoby współpracujące biorą pod uwagę globalny wynik, czyli starają się tak zachowywać, żeby zmaksymalizować wynik i swój, i drugiej osoby. Indywidualista dąży do zwiększenia tylko swoich korzyści, osoba rywalizująca też chce mieć jak najwięcej, jednak postępuje według innego schematu myślowego – chce aby jej przeciwnik dostał jak najmniej, poniósł możliwie największą stratę – osoba rywalizująca chce mieć możliwie największą przewagę nad przeciwnikiem. Altruista z kolei zawsze stawia czyjś interes nad swoim (jest to sytuacja niezwykle rzadka).

Gra kurczaków

Jest to odmiana matrycy przedstawiającej dylemat więźnia, ujawniająca orientację społeczną. Polega ona na tym, że kierowcy ustawionych naprzeciwko siebie samochodów jadą szybko na wprost i w ostatniej chwili muszą zdecydować, co zrobić: jechać dalej czy skręcić, aby uniknąć zderzenia. Osoby współpracujące robią unik, ale narażają się tym samym na wstyd; osoby rywalizujące – pędzą na wprost, zachowując honor, ale czasem tracąc życie. Ten, kto skręci – to „kurczak" (od angielskiego *chicken*, co w potocznym języku oznacza „tchórz").

W pracy też możesz doświadczać podobnych dylematów, np. kiedy kolega prosi Cię, abyś go krył przed szefem, kiedy on na chwilę „wyskoczy" z pracy, żeby coś załatwić. Zastanów się, czy kiedykolwiek spotkałeś się z taką sytuacją? A może to Ty prosiłeś kogoś o tego rodzaju przysługę? Niezależnie od tego czy doświadczyłeś dylematów społecznych, pamiętaj, że Twoja praca i jej efekty zależą często od pracy Twoich kolegów. Wasze losy są w pewien sposób powiązane. Musicie wybrać, który styl będzie dla Was najodpowiedniejszy. I pamiętajcie, że to, jak odnosicie się do siebie nawzajem i jak układają się Wasze relacje wpływa na to, jak Was postrzegają klienci zewnętrzni oraz jak oceniają funkcjonowanie całego urzędu.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pamiętaj!

Jak zamienić konflikt destrukcyjny na konstrukcyjny? Trzymać się poniższych zasad:

1. Nie przepraszaj na wstępie, bez uzasadnionego powodu.
2. Nie unikaj wymiany zdań, wychodząc z pomieszczenia lub przestając się odzywać.
3. Nie wykorzystuj poufnych informacji o drugiej osobie, aby ją poniżyć lub „zadać cios poniżej pasa".
4. Nie poruszaj kwestii nie mających związku z przedmiotem sporu.
5. Nie przyjmuj propozycji zgody, jeżeli nie uważasz, że problem został rozwiązany.
6. Nie wypowiadaj się na temat uczuć drugiej osoby.
7. Nie atakuj pośrednio, poprzez krytykę czegoś lub kogoś cenionego przez Twojego partnera.
8. Nie wzbudzaj niepokoju partnera podważając jego poczucie bezpieczeństwa lub grożąc mu czymś.

Staraj się natomiast:

1. Jasno określić problem i parafrazować racje przedstawiane przez druga osobę.
2. Jeżeli już musisz, kłóć się na osobności, bez świadków.
3. Okazuj własne emocje, zarówno te pozytywne, jak i negatywne.
4. Przyjmuj informacje zwrotne dotyczące własnego stanowiska.
5. Staraj się sprecyzować punkty w których się nie zgadzacie oraz punkty wspólne i wskazać, które z nich są dla was najważniejsze.
6. Zadawaj pytania pomagające drugiej osobie wyrazić swoje myśli.
7. Przeczekaj wybuch partnera, nie podejmując kontaktu.
8. Składaj konstruktywne propozycje, satysfakcjonujące dla obu stron.

Na podstawie: Myers D., Psychologia społeczna, 2003, s. 665.

X. Analiza transakcyjna

Komunikacja międzyludzka charakteryzuje się tym, że ludzie rozmawiając ze sobą zawsze przyjmują jakieś role. Umiejętność rozpoznawania tych ról, zarówno u siebie, jak i u innych, pozwala na precyzyjne formułowanie własnych komunikatów oraz prawidłowe interpretowanie tego, co ktoś do nas mówi, a co za tym idzie, pozwala na unikanie konfliktów. Inną cechą komunikacji jest wzajemność – każda rozmowa jest wzajemną wymianą zdań, poglądów, argumentów – jest transakcją. Podejmując próbę analizy komunikacji interpersonalnej w ujęciu transakcyjnym można w prosty sposób wyjaśnić mechanizm powstawania konfliktów między różnymi osobami.

Ojcem koncepcji analizy transakcyjnej był Eric Berne, który wyodrębnił istnienie trzech stanów Ja w ludzkiej osobowości (Ja-Rodzic, Ja-Dorosły i Ja-Dziecko). Stany Ja to „spójne systemy myśli, uczuć i odpowiadających im zachowań”[94], to pewne schematy postępowania, które wybieramy w zależności od sytuacji oraz tego z kim i o czym rozmawiamy.

Ja-Rodzic to schemat zachowania, będący próbą naśladowania rodziców (lub innych znaczących dla Ciebie dorosłych z okresu dzieciństwa – dziadków, nauczycieli, bohaterów filmowych).

Ja-Dorosły to stan, kiedy myślisz, czujesz i zachowujesz się zgodnie z Twoimi możliwościami jako osoby dorosłej – jak reagujesz na to, co się dzieje „tu i teraz”.

Ja-Dziecko z kolei to schemat zachowania, jaki przyjmowałeś będąc dzieckiem.

Wszystkie te trzy stany ego współistnieją ze sobą i są równie ważne dla właściwego funkcjonowania. Stan Rodzica często dominuje w trakcie wykonywania rutynowych działań (np. przechodzenie przez jezdnię), Dziecko przejawia się w reakcjach spontanicznych (takich jak śmiech lub nadąsanie). Z kolei Dorosły to ta część osobowości, która uaktywnia się w momentach podejmowania decyzji, stawiania czoła nowym sytuacjom. Dorosły stara się godzić pragnienia Dziecka i nakazy Rodzica.

Modele analizy stanów Ja

Istnieją dwa podstawowe sposoby przedstawiania stanów Ja – za pomocą modelu strukturalnego oraz funkcjonalnego. Model strukturalny służy do analizy treści każdego stanu Ja, model funkcjonalny zaś „obrazuje proces, czyli to, jak treści te przejawiają się w danym momencie naszego życia”[95]. Ową treść stanowią wszelkie opinie, normy, zasady, reguły, wyznawane wartości, poglądy dotyczące

[94] Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna*…, 2000, s. 12.
[95] Tamże, s. 14.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

pracy, przełożonych, podwładnych, sposobów zarządzania, wychowywania dzieci czy spojrzenia na kobiety i mężczyzn (Rodzic); nasze potrzeby, pragnienia, marzenia, emocje, uczucia, kreatywność, intuicja (Dziecko); a także sposoby i strategie kontaktowania się z innymi osobami, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, zbierania informacji (Dorosły).

Model strukturalny przydaje się do analizy procesów, jakie w nas zachodzą w sytuacji, kiedy zmuszeni jesteśmy podjąć jakąś decyzję lub rozwiązać jakiś problem. Ta analiza pozwala uświadomić sobie czy treści, które zawierają się w naszym Rodzicu i Dziecku, a więc te pochodzące z przeszłości, są adekwatne do obecnej sytuacji; na ile nas inspirują i popychają do przodu, a na ile ograniczają i blokują dalsze działania. Poznanie struktury stanów Ja nie umożliwia jednak określenia ich funkcji. Do tego przydaje się model funkcjonalny analizy i rozważenie różnych zachowań na poszczególnych poziomach osobowości, zarówno w ich pozytywnych, jak i negatywnych aspektach.

Stan Ja-Rodzic może przejawiać się w czterech postaciach:

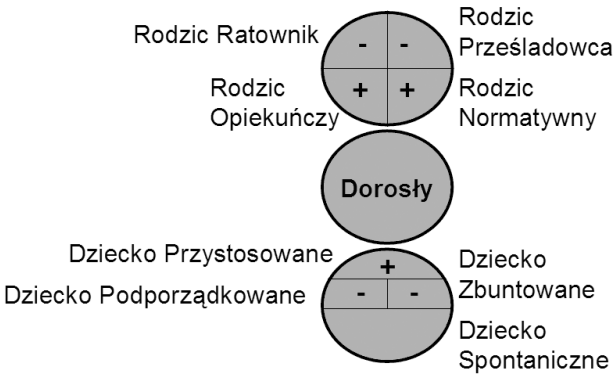
Aspekt pozytywny	Rodzic Opiekuńczy	Rodzic Normatywny
Aspekt negatywny	Rodzic Ratownik	Rodzic Prześladowca

Osoba wychodząca z pozycji **Rodzic Opiekuńczy** troszczy się o innych, opiekuje, dodaje otuchy, wspiera, a przy tym obdarza szacunkiem i zaufaniem co do możliwości samodzielnego radzenia sobie drugiej osoby. Pomaga, ale dopiero wtedy, kiedy ktoś ją poprosi o pomoc, radzi i motywuje, ale jednocześnie pozwala innym przejmować odpowiedzialność za własne postępowanie. **Rodzic Ratownik** z kolei pomaga i daje dobre rady nawet, gdy nikt go o to nie prosi, często wyręcza innych w trudnych zadaniach i przejmuje za nich odpowiedzialność. Taka postawa uniemożliwia uczenie się na własnych błędach, wzmaga za to bierność i poczucie niekompetencji.

Rodzic Normatywny uczy norm, stawia pewne granice, ocenia, poucza, wskazuje co jest dobre, a co złe; „jego celem jest ochrona innych i utrzymanie ich w dobrym stanie, np. zdrowia, sytuacji finansowej, sytuacji zawodowej”[96]. Rady udzielane są dla rzeczywistego dobra drugiej osoby, a normy są plastyczne i dostosowane do osoby, która ma się według nich postępować. **Rodzic Prześladowca** stawia sztywne normy, nieadekwatne i nieuzasadnione kontekstem sytuacyjnym; ich celem jest poddawanie danej osoby krytyce, karanie, poniżanie, wyśmianie czy pomniejszenie jej wartości[97]. Normy same w sobie mogą być zasadne, jednak jeżeli nie wyjaśni się innym osobom, dlaczego ich przestrzeganie jest istotne, wtedy stają się niezrozumiałe i ograniczające (typowym przykładem dla tego stanu Ja jest argument „nie, bo nie” lub „tak ma być i już”).

[96] Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna…*, 2000, s. 22.

[97] Tamże, s. 22.



W modelu funkcjonalnym stan **Dorosłego** służy do zbierania, analizowania i weryfikowania informacji, zarówno tych pochodzących od innych osób, jak i ze środowiska, w którym żyjemy. Dorosły odpowiedzialny jest za ocenę szans powodzenia podjętej decyzji, jego działanie jest logiczne, obiektywne i racjonalne. W zasadzie ten stan Ja nie ma negatywnego aspektu, chyba że jest rzadko wykorzystywany.

Stan Ja-Dziecko, podobnie jak Ja-Rodzic, może przybierać cztery formy:

Dziecko Spontaniczne to stan osobowości, z jakim przychodzimy na świat, polega on na wyrażaniu pragnień i potrzeb bez ograniczeń oraz z oczekiwaniem natychmiastowego ich spełnienia. Na późniejszych etapach rozwoju ten stan Ja pozostaje wciąż obecny i ujawnia się wtedy, gdy wyrażamy swoje uczucia, gdy się bawimy, myślimy kreatywnie, odkrywamy i poznajemy coś nowego. Dziecko Spontaniczne może być jednak odbierane negatywnie – osoby, u których nadmiernie przejawia się ten stan mogą być postrzegane jako egoistyczne, impulsywne, aroganckie, nie liczące się z innymi osobami i ich normami, dążące do zaspokojenia swoich pragnień nie zważając na niebezpieczeństwa takie jak wypadek, choroba, bankructwo itd.

Dziecko Przystosowane to stan Ja odpowiedzialny za przystosowywanie się do otoczenia i innych ludzi, dzięki niemu możliwy jest „kompromis miedzy sposobami wyrażania i zaspokajania naszych potrzeb a możliwościami i wymogami zewnętrznymi”[98]. Zaspokajanie potrzeb podlega z kolei kontroli zewnętrznej (instytucje kontrolujące – policja, prawo, przepisy, systemy ocen) lub wewnętrznej (system norm moralnych i wartości).

Zastanów się

W swoim działaniu zawsze kierujemy się normami zewnętrznymi lub wewnętrznymi. Zastanów się, który system częściej decyduje o Twoim postępowaniu.
Czy jadąc samochodem zmniejszasz prędkość, bo wiesz, że w tym miejscu jest postawiony radar (normy zewnętrzne), czy dlatego, że boisz się spowodować wypadek i zrobić komuś krzywdę (normy wewnętrzne)?

[98] Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna…*, 2000, s. 27.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Czy przychodzisz do pracy punktualnie, bo szef zawsze rano sprawdza listę obecności (normy zewnętrzne), czy jest to dla Ciebie norma, którą cenisz i uważasz za słuszną w każdej sytuacji (normy wewnętrzne)?

W pozytywnym aspekcie **Dziecko Przystosowane** pomaga uznawać autorytety nie wyzbywając się poczucia własnej autonomii; osoba działająca z pozycji tego stanu jest taktowna, dyskretna, empatyczna, asertywna i szanująca innych. W aspekcie negatywnym adaptacja przebiega w sposób automatyczny i nieadekwatny – dana osoba obraża się i przestaje się odzywać licząc na to, że w ten sposób uzyska to, co chciała, zamiast bezpośrednio to wyrazić. Z Dziecka Przystosowanego negatywnego wyłaniają się jeszcze dwie formy: Dziecko Zbuntowane i Dziecko Podporządkowane.

Osoba działająca na poziomie **Dziecka Zbuntowanego** adaptuje się poprzez odmawianie spełnienia wymogów, nawet tych, które mają na celu jej dobro. W pewnym momencie ważniejsze wydaje się samo odmawiane niż sprawa, którego dotyczy. Taka osoba jest do wszystkiego nastawiona krytycznie, ale nie proponuje nowych rozwiązań, w kontaktach przyjmuje postawę defensywną, zachowuje się lekceważąco, daje innym znać, że nie obchodzą jej ich poglądy ani uczucia. Wydawałoby się, że taka osoba jest niezależna i świadoma swej autonomii, jednak w rzeczywistości cały czas potrzebuje autorytetów i nie jest samodzielna.

Osoba wychodząca z poziomu **Dziecka Podporządkowanego** opiera się w większości na uleganiu, sadząc, że jeśli podporządkuje się innym, ich wymogom i potrzebom, to uzyska pożądana akceptację. Taka osoba nie kieruje się w działaniu własnymi potrzebami, ale tym, co wydaje jej się, że inni od niej oczekują[99]. W pracy wykonuje polecenia szefa, mimo iż ich nie rozumie lub widzi w jego decyzjach błędy czy nieścisłości. Takie postępowanie może prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji (np. podpisania niekorzystnego finansowo kontraktu, niekorzystnych zmian personalnych).

Rodzaje transakcji

Transakcja to wymiana między dwoma osobami, ruch na zasadzie akcja – reakcja, pytanie – odpowiedź. Osoba, która inicjuje kontakt, tworzy tzw. **bodziec transakcyjny**, jeśli druga osoba jakoś na to zareaguje, werbalnie lub niewerbalnie, nazywa się to **reakcją transakcyjną**[100].

Aby lepiej zrozumieć proces komunikacji, należy wiedzieć, że porozumiewanie się pomiędzy dwoma osobami odbywa się tak naprawdę pomiędzy ich stanami Ja. Zanim powiesz coś do innej osoby, musisz zdecydować, którym stanem Ja się posłużysz (Rodzic, Dorosły, Dziecko) i do którego stanu Ja danej osoby się odwołasz. Ona z kolei wybiera stan Ja, którym przyjmie Twój komunikat i z którego Ci odpowie. Daje to mnóstwo możliwych kombinacji. Osoby, które mają zdolność dobrej komunikacji potrafią dobierać stany Ja najbardziej adekwatne do sytuacji.

[99] Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna…*, 2000, s. 29.

[100] Berne E. (1994) za: Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna…*, 2000, s. 44.

Pamiętaj!

Powodzenie komunikacji zależy od tego co mówisz, ale przede wszystkim od sposobu, w jaki to robisz.

Poniżej przytoczymy kilka form, jakie mogą przybierać transakcję międzyludzkie:

1. **Transakcje równoległe** to takie, w których odbiorca komunikatu odpowiada z poziomu Ja, do którego nadawca skierował swój przekaz (np. nadawca mówi z poziomu Dorosłego do poziomu Dorosłego, a odbiorca odpowiada na tej samej linii lub też nadawca przyjmuje ton Rodzica i kieruje wypowiedź do stanu Dziecka odbiorcy, a ten odpowiada jako Dziecko Rodzicowi). Transakcje równoległe mogą być:

   a) **symetryczne** – komunikaty nadawcy i odbiorcy pochodzą z tych samych stanów Ja (np. Rodzic-Rodzic, Dziecko-Dziecko, Dorosły-Dorosły); ten rodzaj transakcji bardzo zbliża ludzi, nawiązują się silne więzi, bo rozmawiając na tych samych poziomach osobowości o sprawach, które nas łączą doświadczamy poczucia przynależności i identyfikacji z innymi osobami czy z grupą;

   b) **komplementarne** – w rozmowie wychodzimy z różnych stanów Ja, kombinacji może być wiele, jednak najczęściej jest to relacja Rodzic-Dziecko; w przypadku organizacji takie transakcje pozwalają na komplementarne wykorzystywanie umiejętności różnych pracowników (jeśli ich kompetencje się uzupełniają, wpływają na efektywność pracy).

2. **Transakcje skrzyżowane** występują wtedy, kiedy nadawca kieruje wypowiedź w schemacie Dorosły-Dorosły, a spotyka się z odpowiedzią Dziecko-Rodzic. Taki odwrót sytuacji może zbić z tropu, zaskoczyć lub nawet wywołać złość, jeśli stwierdzimy, że odpowiedź była wyrazem braku szacunku wobec nas.

3. **Transakcje ukryte** – wszystkie transakcje przebiegają na dwóch poziomach: werbalnym (jawnym) i niewerbalnym (ukrytym). W przypadku transakcji równoległych i skrzyżowanych oba te poziomy są ze sobą zgodne, czyli treść komunikatu jest potwierdzana przez sposób jego przekazywania. Istnieją jednak transakcje, gdzie przekaz werbalny pochodzi z innego stanu Ja niż przekaz niewerbalny. Pozornie rozmowa może przebiegać na linii Dorosły-Dorosły, a w rzeczywistości może być komunikatem z poziomu Rodzica do Dziecka. Aby upewnić się co do rodzaju transakcji trzeba zwrócić uwagę na kontekst sytuacyjny, który jest tu niezwykle ważny oraz na pewne słowa-klucze, które nic nie wnoszą do treści przekazu, a mogą wskazywać na ukryty wymiar transakcji, np.:

   *Jak długo **jeszcze** będziesz robiła ten bilans?*

   *Kiedy **w końcu** odpowiesz mi na zaproszenie?*

   *Czy zdecydowałeś się **wreszcie** jak chcesz spędzić wakacje?*

Transakcje ukryte powodują, że stajemy się nieufni, czujemy, że nasz rozmówca chce od nas czegoś innego niż mówi, ale nie zawsze wiemy czego i to powoduje, że czujemy się niepewnie. Niekiedy

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zastosowanie tego rodzaju transakcji jest pomocne, np. żeby delikatnie zasygnalizować komuś, że zachowuje się niewłaściwie (aluzja), jednak ich nadmiar stwarza klimat nieufności i niepewności w miejscu pracy i może prowadzić do pojawienia się gier psychologicznych.

Warto wiedzieć

Transakcje równoległe mogą trwać praktycznie w nieskończoność – do wyczerpania się tematu lub znudzenia rozmówców.
Transakcje skrzyżowane powodują przerwanie komunikacji i ewentualnie ponowne jej nawiązanie, jeśli przynajmniej jedna osoba zmieni swój stan Ja.
Sens transakcji ukrytych zależny jest od przekazu na poziomie psychologicznym (niewerbalnym).

XI.
Ty i gry psychologiczne

Gry kojarzą się zazwyczaj z czymś przyjemnym, rozluźniającym, odbywanym w celu miłego spędzenia wolnego czasu, z dostarczeniem sobie pozytywnych wrażeń i emocji oraz odrobiną rywalizacji. Są jednak gry pozbawione pozytywnego kontekstu, takie, w których są tylko przegrani – są to **gry psychologiczne**.

Warto wiedzieć

Według Erica Berne'a gry psychologiczne są to „serie powtarzających się komplementarnych transakcji ukrytych prowadzące do dobrze określonego, dającego się przywidzieć wyniku"[101].

Gry psychologiczne można z łatwością porównać do odgrywanego na scenie dramatu – mamy tu określone role, poszczególne etapy ukazujące dynamikę wydarzeń, napięcie zmierzające do punktu kulminacyjnego oraz atmosferę, która nie pozwala nam się nudzić. W grach psychologicznych wyróżniamy sześć „aktów"[102]:

I. **przynęta** – jest to swego rodzaju zasadzka, bo przekaz ma dwa poziomy (jawny i ukryty), przy czym celem jest, aby partner „złapał się" na przekaz jawny;
II. **słaby punkt** – negatywne przekonanie, jakie mamy o sobie w danej dziedzinie i które chcemy ukryć zarówno przed sobą, jak i przed innymi;
III. **odpowiedź** – ciąg transakcji komplementarnych;
IV. **punkt kulminacyjny** – jest to moment zwrotny, następują zmiany ról, nastroju itp.;
V. **zaskoczenie** – konfuzja, zdumienie zwrotem akcji;
VI. **negatywna korzyść** – efekt gry.

Aby to łatwiej zrozumieć, wystarczy przeanalizować sytuację, kiedy młody, nowozatrudniony w firmie prawnik zostaje wezwany przez dyrektora.

[101] Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna*…, 2000, s. 124.
[102] Tamże, s. 125.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Akt I	Dyrektor: „Wydaje mi się, że podczas naszej ostatniej rozmowy mówił pan, że zna się na prawie międzynarodowym, nieprawdaż?”	Dyrektor powątpiewa w kompetencje nowego pracownika.
Akt II	Jeżeli niepewność co do swoich kompetencji jest dla młodego prawnika słabym punktem, będzie chciał się wykazać.	Prawnik: *„Muszę zrobić wszystko, by udowodnić, jak wiele potrafię”*.
Akt III	Prawnik: *„Studiowałem na UW, miałem świetne wykłady z prawa międzynarodowego oraz odbyłem kilka staży w zagranicznych placówkach”*.	Na poziomie przekazu ukrytego młody pracownik tłumaczy się dyrektorowi, chce rozwiać jego wątpliwości i przekonać o swoich umiejętnościach.
Akt IV	Dyrektor: *„A widział pan odpowiedź na przygotowane przez pana umowy!?”*	Zmienia się nastrój całego spotkania i dyrektor ujawnia prawdziwy cel rozmowy, swoje emocje i nastawienie.
Akt V	Pracownik jest zaskoczony, zbity z tropu, zawstydzony.	Im większa była zmiana atmosfery rozmowy, tym silniej przeżywany jest moment zaskoczenia.
Akt VI	Prawnik myśli teraz, że może faktycznie nie jest wystarczająco kompetentny, czuje się odrzucony i niedoceniony.	Dyrektor również czuje się źle, bo wie, że zagrał nieczysto i że obniżanie wartości innych nie dodaje wartości jego osobie. On też jest niepewny swoich kompetencji, czuje się zagrożony przez młodych pracowników – wyraził swój lęk, ale w niezręczny sposób.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Szymanowska E., Sękowska M., Analiza transakcyjna…, 2000, s.125-130

Są różne sposoby analizowania gier psychologicznych. Jednym z nich jest tzw. **formuła G**, którą można przedstawić w ten sposób:

przynęta + punkt słaby = odpowiedź = moment zwrotny = = zaskoczenie = negatywna korzyść

Warunkiem zaistnienia gry jest zaistnienie pewnej sekwencji manewrów. W przypadku opisanej sytuacji przynęta Dyrektora musiała trafić na słaby punkt Prawnika. Gdyby młody pracownik nie czuł się niepewnie w kwestii swoich kompetencji pozostałe etapy gry nie miałyby miejsca. **Aby gra mogła się toczyć, potrzebna jest zgoda obojga uczestników.**

Stephen Karpman zaproponował „trójkąt dramatyczny” na przedstawienie dynamiki i zmiany zawierającej się w grach psychologicznych. W każdej grze potrzeba co najmniej dwie osoby. Karpman uważa, że każdy wybiera jedną z trzech ról: Ofiary, Ratownika lub Prześladowcy[103]. Kiedy jedna z osób jest Ofiarą, wtedy druga ma do wyboru rolę Ratownika lub Prześladowcy.

[103] Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna…*, 2000, s. 131.

Ofiara ma poczucie, że jest biedna, wykorzystywana, zmęczona, skarży się i czeka, aż ktoś się nią zajmie i rozwiąże jej problemy. Może się skarżyć na to, czego nie ma, a chciałaby mieć, lub – w drugim przypadku – buntować się i obawiać, że straci to, co posiada bądź zostanie odrzucona.

Prześladowca w celu rozwiązania swoich własnych problemów poniża, lekceważy, krytykuje i pomniejsza wartość innych. Wyżywa się na kimś za to, że doświadczył czegoś niemiłego od zupełnie innej osoby.

Ratownik z kolei to osoba, która uważa, że powinna pomagać innym, mimo że nikt ją o to nie prosi. Robi to, aby podnieść swoją wartość, aby czuć się ważną.

Pamiętaj!

Gry:

- Stanowią odwrotność relacji szczerych i autentycznych;
- Nie służą porozumiewaniu się i zbliżaniu się ludzi do siebie, lecz stanowią sposób na unikanie intymności;
- Stanowią formę potwierdzenia mniemania jednostki o świecie, innych ludziach i o samej sobie;
- Stanowią konsekwencję doświadczeń z dzieciństwa, dlatego też w zachowaniach osoby dorosłej pojawiają się automatycznie, poza możliwością świadomej kontroli.

O co gramy?

Oprócz negatywnych konsekwencji, gry psychologiczne dają również korzyści (stąd ich powtarzalny charakter) – m.in. pozwalają na uzyskanie równowagi na poziomie biologicznym, psychologicznym, egzystencjalnym i społecznym:

– na poziomie biologicznym gry dostarczają niezbędnej stymulacji, pobudzają do działania;

– na poziomie psychologicznym pozwalają uniknąć trudnych sytuacji, zabezpieczają przed zmianami;

– na poziomie egzystencjalnym wzmacniają nasze przekonania na temat świata, ludzi i nas samych, przez co potwierdzają główną pozycję życiową;

– na poziomie społecznym gry zapobiegają nudzie, dają poczucie kontaktu z innymi, strukturalizują czas w kontaktach społecznych.

Warto wiedzieć

Współistnienie w grach poziomu jawnego (społecznego) i ukrytego (psychologicznego) powoduje, że w grach chodzi o coś innego niż się wydaje, że o to chodzi – co niewątpliwie utrudnia ich szybką identyfikację.

Szymanowska E., Sękowska M., Analiza transakcyjna…, 2000, s. 135.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Konsekwencje gier psychologicznych w urzędzie[104]

- Obniżają efektywność urzędu.
- Blokują dostęp do istotnych informacji.
- Powodują obniżenie kreatywności w pracy.
- Powodują spadek odporności psychofizycznej pracowników.
- Stymulują ludzi do poszukiwania innych miejsc pracy.
- Prowokują ludzi do kontynuowania konfliktów.
- Koncentrują uwagę na przeszłości.
- Tworzą negatywne przyzwyczajenia relacyjne.

Jak rozpoznać istnienie gier w urzędzie?

- Trwałe i kumulujące się niezadowolenie całych grup pracowniczych.
- Fluktuacja kadr.
- Spadek efektywności pracy.
- Pogorszenie się jakości obsługi klienta.
- Narastająca i nieujawniona atmosfera napięcia.
- Nieprecyzyjne i niejasne polecenia służbowe.
- Różnego rodzaju spóźnienia.
- Przebieg interakcji, w których obserwujemy istnienie zakamuflowanych komunikatów.

Istnieje wiele gier, jakie mogą mieć miejsce w urzędzie. Poniżej zamieszczony jest podział, który zaproponował Alain Cordon[105].

Gry pasywności

W tego rodzaju grach najwyraźniej przejawia się pasywność, która pozwala osobom na unikanie odpowiedzialności, przerzucanie jej na innych, przy czym w ich otoczeniu nic się nie zmienia. Można tu zaliczyć gry:

a) *to jest okropne* – gra polegająca na ciągłym narzekaniu, osoba okazuje cierpienie, ale jednocześnie czerpie korzyści z tej sytuacji;

b) *wada* – okazywanie, że pozostali są do niczego, doszukiwanie się w kimś wad, aby poczuć się lepiej;

c) *gdyby nie on* – gracz umacnia swoją bierność i chroni się przed sytuacjami, które uważa za zagrażające;

d) *drewniana noga* – gracz tłumaczy swoje porażki brakiem umiejętności, ułomnościami;

[104] Wymienione konsekwencje odnoszą się także do pracowników innych instytucji, organizacji i przedsiębiorstw.

[105] Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna…*, 2000, s. 140.

e) *w potrzasku* – uwidacznia się poczucie, że ta sytuacja jest bez wyjścia, nic się nie da zrobić;

f) *wyczerpany pracoholik* – osoba udaje bardzo zapracowaną, żeby uniknąć podejmowania decyzji i próśb o wykonanie dodatkowych czynności, jednocześnie wzbudza współczucie;

g) *zobacz, co mi zrobiłeś* – gra charakterystyczna dla osób, które zazwyczaj pracowały same, a teraz muszą współpracować z innymi.

Gry uwodzenia

Drugi rodzaj gier jest zbliżony do podejmowanych od wieków przez kobiety i mężczyzn gier uwodzenia. Polega na przyciągnięciu do siebie partnera, zdobyciu jego zaufania i wtedy pokazania mu innej strony naszego funkcjonowania:

a) *gwałt* – kobieta flirtuje, okazuje mężczyźnie zainteresowanie, a kiedy on się angażuje, ona kończy „zabawę";

b) *wabik* – negocjacje rozpoczyna atrakcyjna kobieta, a kiedy już prawie wszystko osiągnęła, przekazuje dalszą rozmowę szefowi, wtedy partnerzy rozmów nie mogą się wycofać z tego, co obiecali;

c) *jeśli jesteś naprawdę wspaniały* – komplementowanie kogoś i dawanie mu prezentów, by potem rościć sobie prawa do otrzymania czegoś w zamian.

Gry typu „bijcie się"

Przykładem tego typu gier jest sytuacja, kiedy dziecko wykorzystuje niezgodność postaw rodziców. Podobnie jest w pracy, kiedy podwładni dostają różne odpowiedzi od różnych przełożonych – i wykorzystują tę niezgodność na swoją korzyść:

a) *walczcie ze sobą* – jeden z graczy zasiewa ziarno niezgody między dwoma innymi osobami, a sam na tym korzysta (np. ma „święty spokój", bo nikt się nie interesuje tym, co on robi);

b) *będą mnie żałowali* – dążenie przez jednego z graczy do sytuacji, w której będzie postrzegany jako niezastąpiony i będzie ciągle proszony o radę;

c) *nie opuszczaj nas* – gra, która zaczyna się wtedy, gdy z jakichkolwiek względów jeden z graczy odchodzi, a jego miejsce zajmuje inny. Pozostali gracze będą narzekać na nowego gracza, chwaląc starego.

Gry typu „do kogo należy decyzja?"

Potocznie uważa się, że ten ma władzę, kto podejmuje decyzje. Poniższe gry toczą się właśnie o władzę:

a) *policjanci i złodzieje* – w grze tej gracze naruszają granice i przepisy, przez co muszą być ciągle nadzorowani czy upominani, ale wciąż robią wszystko, żeby nie dać się przyłapać;

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

b) *kopnij mnie* – jedna z osób poświęca dużo czasu drugiej osobie, a w ogóle nie zajmuje się innymi, co im bardzo odpowiada;

c) *kota nie ma, myszy tańczą* – przestrzeganie zasad/reguł tylko i wyłącznie podczas obecności szefa, kierownika itd.

Gry oporu

Te gry mają na celu niezrealizowanie podjętych przez szefa decyzji:

a) *tak, ale* – osoba przedstawia problem pod pozorem oczekiwania rad od innych, ale wszelkie sugestie są odrzucane za pomocą „tak, ale", w rezultacie czego udzielający rad zniechęcają się;

b) *intelektualista* – gracz „czepia się" znaczenia słów pojawiających się w dyskusji, nie jest ukierunkowany na dojście do jakiegoś konsensusu i jednocześnie blokuje postępy pracy;

c) *głupi* – gra manipulacji i prowokacji, gdzie dana osoba neguje swoje możliwości i uwydatnia swoje negatywne cechy („*Zapomniałem o tym. Widzisz jaki jestem głupi?*").

Może się to wydawać trudne, jednak są sposoby na przerwanie takich gier, które nic nie wnoszą do dyskusji, a tylko przedłużają jej czas i utrudniają uformowanie konstruktywnych wniosków. Jeśli nie chcesz wdawać się w gry psychologiczne, spróbuj zastosować poniższe metody[106]:

- konfrontowanie sytuacji – wyrażanie swoich myśli, uczuć i wątpliwości, pokazanie, że jest się w grze,
- ignorowanie gier – odmowa wejścia w rolę komplementarną,
- wykorzystanie swojej intuicji, prośba o szczerą rozmowę, zadawanie pytań mających wydobyć na wierzch ukryty przekaz,
- odwołanie się do faktów, do „tu i teraz",
- zaprzestanie dyskredytowania siebie i innych poprzez zaakceptowanie możliwości i ograniczeń swoich i innych osób,
- dokonywanie refleksji nad własnym zachowaniem,
- uświadomienie sobie swoich ról i niezaspokojonych potrzeb, analiza sposobów ich zaspokojenia (innych niż gry),
- tworzenie pozytywnych wzorców współpracy między różnymi osobami i działami.

Aby zapobiec procesom utrwalania się gier w przedsiębiorstwie, konieczne jest stworzenie zwartego i zintegrowanego zespołu menedżerów. Należy również poprawić komunikację w firmie, zwłaszcza miedzy osobami na znaczących stanowiskach, zastosować sprawny system motywacyjny, zweryfikować potrzeby kadrowe (jakich ludzi firma faktycznie potrzebuje, a jacy są przyjmowani) oraz wprowadzić system szkoleń z zakresu komunikacji oraz radzenia sobie w sytuacjach trudnych i sytuacjach zmian.

[106] Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna…*, 2000, s. 140-146.

Zastanów się

- Czy zauważyłeś/zauważyłaś kiedyś, że stałeś/stałaś się uczestnikiem/uczestniczką gry psychologicznej?
- Kiedy i jak zwróciłeś/zwróciłaś na to uwagę?
- Jak się ta gra rozpoczęła?
- Jak przebiegała?
- Jak się skończyła?
- Jak czułeś/czułaś się po zakończeniu gry?
- Jak myślisz, co czuła druga osoba?
- Jak inaczej mógłbyś/mogłabyś zareagować?
- Jak inaczej (nie poprzez grę) mógłbyś/mogłabyś zrealizować ważną dla Ciebie potrzebę?

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

XII. Asertywność

Asertywność, a właściwie zachowanie asertywne, to umiejętność otwartego wyrażania swoich myśli, uczuć, poglądów, preferencji czy wyznawanych wartości, któremu nie towarzyszy poczucie dyskomfortu czy obawa przed krytyką ze strony współrozmówców. Jednocześnie pozwala zachować szacunek dla innych, mimo że mają oni odmienne zdanie w jakichś kwestiach. W sytuacji konfliktowej umożliwia osiągnięcie kompromisu bez utraty własnej godności czy rezygnacji z wyznawania pewnych wartości. Asertywność to zdolność do mówienia „NIE" bez wyrzutów sumienia, złości czy lęku.

Warto wiedzieć

W psychologii asertywność oznacza posiadanie i wyrażanie własnego zdania oraz bezpośrednie wyrażanie emocji i postaw w granicach nienaruszających praw i psychicznego terytorium innych osób oraz własnych, bez zachowań agresywnych, a także ochrona własnych praw w różnych sytuacjach.

Asertywność to:

- umiejętność wyrażania opinii, krytyki, potrzeb, życzeń, poczucia winy,
- umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nie raniący innych,
- umiejętność przyjmowania krytyki, ocen i pochwał,
- autentyczność,
- elastyczność zachowania,
- świadomość siebie (wad, zalet, opinii),
- wrażliwość na innych ludzi,
- stanowczość.

Zastanów się

- Czy masz jasno określony cel?
- Czy potrafisz kontrolować własne emocje?
- Czy potrafisz bezpośrednio wyrażać swoje zdanie?
- Czy potrafisz odmawiać?

- Czy potrafisz przyjmować krytykę?
- Czy łatwo można Tobą manipulować?
- Czy poddajesz się naciskom emocjonalnym innych osób?

Jeżeli nie masz wykształconych zachowań asertywnych – nie martw się…

Asertywność jest cechą nabytą, co oznacza, że można się jej uczyć niezależnie od wieku. Masz prawo domagać się swoich praw, stawać w obronie czyichś, a przy tym nie obrażać ani nie ograniczać praw innych osób.

Herbert Fensterheim (specjalista ds. *public relations*) sformułował pięć podstawowych praw, jakie należą się każdej osobie:

1. Masz prawo do **robienia tego**, **co chcesz** – dopóki nie rani to kogoś innego.
2. Masz prawo do **zachowania swojej godności** poprzez asertywne zachowanie – nawet jeśli rani to kogoś innego — dopóki Twoje intencje nie są agresywne, lecz asertywne.
3. Masz prawo do **przedstawiania innym swoich próśb** – dopóki uznajesz, że druga osoba ma prawo odmówić.
4. Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do **przedyskutowania i wyjaśnienia problemu z drugą osobą**.
5. Masz prawo do **korzystania ze swoich praw**. Jeśli z nich nie korzystasz, to godzisz się na odebranie ich sobie.

Asertywność nie oznacza ignorowania emocji i dążeń innych ludzi, lecz raczej zdolność do realizacji założonych celów mimo negatywnych nacisków otoczenia, racjonalną dbałość o własne interesy z uwzględnieniem interesów innych.

Postawy życiowe a asertywność

Postawa asertywna towarzyszy ludziom, którzy mają adekwatny do rzeczywistości obraz własnej osoby, stawiają sobie realistyczne cele, dzięki czemu w pełni wykorzystują swoje możliwości, a jednocześnie nie podejmują zbyt trudnych zadań, co ich chroni przed rozczarowaniem i krytyką otoczenia. Z kolei brak asertywności może prowadzić do unikania za wszelką cenę sytuacji trudnych. W przypadku konfliktu ze współpracownikiem może się to odbywać poprzez fizyczne unikanie tej osoby lub też unikanie spornego tematu w rozmowie, udawanie, że nie ma żadnego problemu. Innym sposobem reakcji nieasertywnej może być przystosowanie, czyli poddanie się i postawienie czyichś racji ponad własne[107].

[107] Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne…*, 2006, s. 380.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Niekiedy może się jednak okazać, że zachowanie nieasertwne będzie dla nas korzystniejsze – kiedy możemy zbyt wiele stracić, kiedy relacja nie jest warta wysiłku lub widzimy, że drugiej osobie bardzo zależy na sprawie, kiedy drobne nieporozumienie można po prostu przeczekać.

Typ postawy	Typ asertywny	Typ bierny	Typ agresywny	Typ manipulujący
Stosunek do innych	Ja jestem OK. – Ty jesteś OK.	Ja nie jestem OK. – Ty jesteś OK.	Ja jestem OK. – Ty nie jesteś OK.	Ja nie jestem OK. – Ty nie jesteś OK
Podejmowanie decyzji	Dokonujesz własnego wyboru	Pozwalasz, by wybierali inni	Dokonujesz wyboru za innych	Nie chcesz dokonywać wyboru
Zachowania w sytuacjach problemowych	Bezpośrednia konfrontacja	Ucieczka, poddanie się	Bezpośredni atak	Unikanie
Reakcje wzbudzane u innych	Wzajemny szacunek	Brak szacunku, poczucie winy, złość, frustracja	Przykrość, reakcje obronne, poniżenie	Poczucie małej wartości, bezsilności, depresyjność
Wizja sukcesu	Dążenie do rozwiązania typu „zwycięzca-zwycięzca”	Kwestia szczęścia lub z łaski innych	„Zbijanie” innych	Tutaj nie ma wygranych

Na podstawie: Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., Relacje interpersonalne…, 2006, s. 379.

Asertywność to ekspresja myśli i uczuć, ale pozbawiona kontekstu agresywnego – wiadomość asertywna nie jest wymierzona w druga osobę. Składa się na nią pięć elementów[108]:

1) *Opis obserwowalnego zachowania, do którego odnosi się wiadomość* – opisując czyjeś zachowanie staraj się unikać oskarżycielskiego tonu i nie używaj obelg.
2) *Twoja interpretacja zachowania* – teraz czas na wyrażenie Twojego subiektywnego zdania (np. „*Pomyślałem, że jesteś na mnie zła*”).
3) *Uczucia, które wywołuje w Tobie taka interpretacja rzeczywistości* – nie bój się wyrażać tego co czujesz, kiedy powiesz, że jest ci przykro, że czujesz się odrzucony, druga osoba łatwiej i lepiej Cię zrozumie.
4) *Konsekwencje informacji, jaką się dzielisz* – wskaż jakie skutki może mieć zachowanie Twojego partnera rozmowy względem Ciebie, dla niego samego oraz dla innych osób.
5) *Wyrażenie intencji* – powiedz, czego oczekujesz od drugiej osoby lub co sam zamierzasz zrobić w wyniku jej zachowania.

Podejście asertywne zwiększa szanse na pozytywne efekty rozmowy oraz pozwala zachować jej partnerom wzajemny szacunek. Zwiększa pewność siebie i wiarę we własne możliwości, a także

[108] Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne*…, 2006, s. 383-384.

w możliwości innych osób, co pozwala na obdarzenie ich zaufaniem i przekazanie niektórych obowiązków. Asertywność pozwala również na przejęcie większej odpowiedzialności (bo wierzę w to, że dam sobie radę) oraz na unikanie nieuczciwego wykorzystywania ze strony innych osób, które próbują na nas zrzucić obowiązki, których nie dały rady wykonać (asertywna odmowa pozwala racjonalnie zarządzać własnym czasem). Zachowanie asertywne wspomaga w wyrażaniu życzeń i tworzeniu konkretnych planów, a w konsekwencji sprzyja ich realizacji.

Poziomy asertywności

Asertywność można „stopniować", tzn. domagać się swoich praw w coraz to bardziej stanowczy sposób.

Asertywność podstawowa

Polega na wyrażaniu swoich poglądów w sposób prosty i łatwy do przyjęcia dla drugiej osoby. Prośba czy życzenie, jakie chcemy wyrazić, są sformułowane bezpośrednio i otwarcie, np.: *„Nie mogę zmienić planów wakacyjnych", „Chcę porozmawiać na temat mojej podwyżki"*. W razie odmowy naszego współrozmówcy mamy w zapasie kolejne poziomy asertywności.

Asertywność indagująca[109]

Jest to alternatywa dla podstawowego poziomu asertywności, polega na sprawdzeniu, jakie jest stanowisko drugiej osoby poprzez zadawanie jej pytań, np.: *„Nie jesteś zaniepokojony tym obrotem sprawy?", „Chciałabym poznać Twoją opinię na ten temat".* Dowiadujemy się wtedy, czy domagając się swoich praw nie naruszamy praw innych osób. Asertywność indagująca jest pomocna również w momencie, kiedy chcemy wspólnie rozpocząć rozwiązanie problemu – ogłaszamy w ten sposób, że jesteśmy gotowi przyjąć postawę asertywną i jest duże prawdopodobieństwo, że druga osoba również będzie zachowywała się asertywnie, co ułatwi negocjacje.

Asertywność empatyczna

Empatia, czyli identyfikacja uczuciowa z drugą osobą świadczy o poszanowaniu cudzych praw na równi z własnymi, np.: *„Wiem, że wszyscy jesteśmy zmęczeni. Mimo to proszę, żebyśmy popracowali nad tym jeszcze przez godzinę"*. To podstawa zachowań asertywnych, pozwala uniknąć konfliktu, a w razie jego zaistnienia – ułatwia rozwiązanie. Ten poziom asertywności „wymaga od nas otwartości i szczerości wobec drugiej strony, a także wyrażenia własnych odczuć i określenia pożądanego kierunku rozwoju wydarzeń"[110].

[109] Indagować – wypytywać, dopytywać się.

[110] Spencer J., Pruss A., *Profesjonalna sekretarka*, 1999, s. 199.

Asertywność rozbieżności

Ten poziom polega na dialogu prowadzącym do sprecyzowania rozbieżności, wyrażenia naszej opinii oraz wskazania propozycji zmian, np.: *„Podczas rozmowy wstępnej powiedziano mi, że moim podstawowym obowiązkiem będzie obsługa komputera, a ostatnio przesunięto mnie do działu dokumentacji. Chciałabym, żeby w końcu ktoś zdecydował, co właściwie mam robić”*. Unaocznienie drugiej osobie rozbieżności pomiędzy jej słowami a czynami przynosi natychmiastowy skutek i prowadzi do konstruktywnych poszukiwań rozwiązania problemu. Asertywność rozbieżności pozwala uniknąć konfliktowych sytuacji i oskarżania kogoś o celowe wprowadzanie w błąd, kiedy to było zwykłe nieporozumienie.

Asertywność negatywnych emocji

Kiedy druga osoba zlekceważyła nasze prawa domagając się swoich, mamy powody asertywnie wyrazić swój sprzeciw i wskazać na negatywne skutki postępowania tej osoby, np.: *„Nie dałaś mi na czas kalkulacji kosztów. Żeby dotrzymać terminu musiałam zrezygnować z obiadu i w czasie przerwy gonić z robotą. Jestem wykończona. Chciałabym, abyś w przyszłości dotrzymywała słowa”*. Asertywność negatywnych emocji, to kolejny etap, po asertywności podstawowej, empatycznej oraz asertywności rozbieżności. Kiedy rozmowa na tamtych poziomach nie przyniosła oczekiwanego efektu powinniśmy wyraźnie poinformować naszego rozmówcę o naszych odczuciach i o tym, dlaczego to robimy[111].

Asertywność ostateczna

To już ostatni stopień, na którym możemy pozwolić drugiej osobie na uniknięcie nieprzyjemnych konsekwencji poprzez wspólne wypracowanie konstruktywnego kompromisu, np.: *„Jeżeli jeszcze raz się spóźnisz, nie będę miała wyjścia – będę musiała ci udzielić pisemnej nagany”.* Najważniejsze jest, aby nie rzucać słów na wiatr i spełnić swoją groźbę, jeżeli druga osoba nie zastosowała się do prośby.

Skutki zachowań nieasertywnych

Brak asertywności może w początkowej fazie wydawać nam się korzystny, jednak jest to złudne uczucie. Na dłuższą metę prowadzi do bardzo poważnych skutków takich, jak[112]:

1) *Rozczulanie się nad sobą* – jest efektem braku umiejętności powiedzenie „nie” wtedy, kiedy jest to konieczne, a prowadzi do myślenia, że wszystkie niepowodzenia rujnują nasze życie zawodowe.

[111] Spencer J., Pruss A., *Profesjonalna sekretarka*, 1999, s. 201.

[112] Tamże, s. 210-212.

2) *Utrata szacunku otoczenia* – ktoś, kto pozwala innym wchodzić sobie na głowę nigdy nie będzie przez nich szanowany.
3) *Brak poczucia własnej wartości* – brak asertywności i przyjmowanie na siebie zbyt dużo zadań powoduje trudności w wywiązaniu się z obowiązków, przez to tracimy wiarę we własne możliwości i znacznie obniża się poczucie własnej wartości,
4) *Choroby psychosomatyczne* – nasilające się bóle głowy czy dolegliwości żołądkowe są konsekwencją stresu, a ten z kolei wynika z braku postawy asertywnej,
5) *Konflikty pracoholików* – osoby nieasertywne przyjmują na siebie obowiązki, którym nie są w stanie podołać i w efekcie muszą nadrabiać zaległości po godzinach (zostają dłużej w pracy lub przynoszą pracę do domu), zawsze odbywa się to kosztem kontaktów rodzinnych i wzmożoną liczbą konfliktów z domownikami.

Brak asertywności w relacjach często prowadzi do zmniejszenia poczucia bezpieczeństwa i zadowolenia, ale mogą zaistnieć znacznie poważniejsze skutki takiego działania, np.:

- **depresja** – wtedy, gdy złość na innych przenosimy na siebie;
- **uraz psychiczny** – gdy mamy wrażenie, że inni manipulują i próbują nami kierować;
- **agresja** – gdy nie potrafimy poradzić sobie z uczuciami;
- **frustracja** – gdy zastanawiamy się, czy możemy pozwolić innym, aby się nad nami znęcali;
- **objawy somatyczne** – bóle głowy, choroba wrzodowa, nadciśnienie;
- **lęk przed kontaktami z innymi**, a w konsekwencji – izolacja.

Techniki asertywności

Istnieje kilka technik, które pozwalają prowadzić skuteczne, asertywne rozmowy:

1) **Technika sprostowania myśli** – zastępowanie negatywnych myśli zdaniami proasertywnymi, czyli takimi, które koncentrują się na pozytywnych doświadczeniach, odwołują się do praw jednostki oraz jej cech/własności, służą formułowaniu osobistych wartości. Służy to zmianie złych nawyków myślowych: *„Jestem w porządku”, „Mam prawo być sobą”, „Jestem tak samo ważny jak inni ludzie”, „Mam wiele mocnych stron”*.
2) **Asertywna aprobata –** kiedy w pełni się z kimś zgadzamy, mówimy: *„Tak, masz rację”, „Uważam tak samo”, „Zgadzam się z tobą”*.
3) **Asertywna odmowa** – stanowcze, uczciwe i bezpośrednie powiedzenie *„nie”* oraz informacja o tym, jak zamierzamy postąpić; nie powinno się w tym miejscu używać sformułowań w rodzaju *„muszę”*, *„nie mogę”*, lepiej zastąpić je takimi, które odwołują się do nas samych, np. *„wolę”*, *„chcę”*, *„wybieram”*. Zamiast odmawiać, można też uprzedzić kogoś o naszych postanowieniach (*„postanowiłem”, „zdecydowałem”, „mam zamiar”*).

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Warto wiedzieć

Asertywna odmowa jest stosowana wtedy, gdy nie wyrażamy zgody na oczekiwania drugiej strony albo gdy spełnienie prośby innej osoby osłabia nasze prawa, interesy i dążenia.

4) **Technika „zdartej płyty”** – technika konsekwentnego odmawiania lub przypominania komuś o naszych prośbach i sugestiach, bez nerwów, w sposób spokojny, ale stanowczy i ciągły.

Zachowania asertywne przydają się w najróżniejszych momentach życia. Zarówno w trakcie obsługi klienta, w rozmowie ze współpracownikami czy przełożonym, jak również w życiu prywatnym. Najważniejsze to nie dać sobie wejść na głowę, nie ulegać naciskom i manipulacjom. Zawsze warto walczyć o swoje, jednak należy pamiętać, aby domagając się praw dla siebie nie krzywdzić przy tym innych.

XIII.
Stres w pracy

Każdy, jak długo żyje, znajduje się nieustannie – w mniejszym lub większym stopniu – pod działaniem stresu. Przejście ruchliwego skrzyżowania czy nawet szczera radość wystarczy, by już w pewnej mierze uruchomić mechanizm stresu. Stres niekoniecznie jest szkodliwy – jest solą życia, gdyż każde wzruszenie, każda czynność powoduje stres.

Hans Seley, Stress życia.

Stres jest naturalną reakcją naszego organizmu na różnego rodzaju wyzwania. Wyobraź sobie taką sytuację: przychodzisz któregoś dnia do pracy i na swoim biurku widzisz kartkę napisaną i podpisaną przez kierownika z następującym tekstem: *„Proszę natychmiast zgłosić się do mojego gabinetu!!!”*. O czym zaczynasz myśleć i co czujesz w takiej sytuacji?

Czym jest stres i jak powstaje?

Słowo „stres” może dla każdego z nas znaczyć zupełnie co innego. „Mówiąc najogólniej, stres to złożona reakcja organizmu, na którą składają się zmiany w percepcji, stanie emocjonalnym, zachowaniu oraz fizjologii. Dla niektórych to tylko rodzaj emocjonalnego napięcia; inni odczuwają go jako lęk i niepokój”[113].

„Zrozumienie znaczenia słowa stres może ułatwić terminologia używana przez inżynierów czy budowniczych. Na przykład ciężar położony na drewnianej desce powoduje, że jest ona obciążona, poddana naprężeniu (ciśnieniu). Jeśli ciężar jest duży, deska może się pod jego wpływem ugiąć lub wypaczyć. Wewnątrz deski oddziałują pewne siły, określane przez inżynierów jako napięcie. Zbyt duże obciążenie może spowodować trwałe odkształcenie deski, a nawet jej pęknięcie”[114].

Reakcja niepokoju, napięcia lub strachu jest poprzedzona oceną sytuacji. W przypadku, kiedy oceniamy sytuację i stwierdzamy, że nie sprostamy jej wyzwaniom doświadczamy czegoś, co nazywamy stresem, lękiem lub depresją. W efekcie zmienia się nasze zachowanie oraz czynności

[113] Hart D. A., *Adrenalina a stres*, 2005, s. 19.

[114] Trauer T., Stres, 1992, s. 8.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

organizmu. Stres mogą budzić zarówno sytuacje negatywne, przykre przeżycia (np. skarga złożona na Ciebie przez klienta), jak i sytuacje związane z pozytywnymi doświadczeniami (np. awans).

Warto wiedzieć

Na konferencji poświęconej sposobom radzenia sobie ze stresem, która odbyła się w 1989 roku, podano następującą definicję stresu:

Wysokie wymagania + duże ograniczenia + małe wsparcie = STRES

Przyczyną stresu może być wszystko to, co:

- irytuje nas i rodzi frustrację;
- stwarza poczucie zagrożenia;
- pcha do działania i stanowi wyzwanie;
- podnieca i ekscytuje;
- przeraża i martwi;
- zmusza do pośpiechu;
- wyzwala gniew i złość;
- wystawia nas na krytykę;
- zmniejsza poczucie naszej wartości.

Doświadczenia, które powodują u nas długotrwale utrzymujący się wysoki poziom adrenaliny mogą prowadzić do chronicznego stresu. Wiele osób nawet sobie z tego nie zdaje sprawy, jak bardzo wyniszczający dla organizmu jest stres, często zwracają uwagę na to, gdy jest już za późno, aby temu zapobiec.

Reakcje na stres

Stres wywołuje u nas różnego typu reakcje. Reagujemy na stres w sposób bardziej lub mniej emocjonalny, przeżywamy go i niepokoimy się w różnym stopniu. Jest on zależny od tego, w jaki sposób ocenimy określoną sytuację: w jakim stopniu określona sytuacja zagraża naszemu dobremu samopoczuciu. Pierwszą teorię o zależności między emocjami a stresem utworzyli W. James i C. G. Lange. Ich zdaniem, mózg analizuje i przetwarza informacje z otoczenia i przekazuje je odpowiednimi kanałami nerwowymi, w efekcie czego powstają określone reakcje fizyczne, a na ich podstawie – emocje. Według tej teorii nie jest tak, że „biegniemy, bo jesteśmy przestraszeni", tylko „jesteśmy przestraszeni, bo biegniemy"[115]. W późniejszym czasie tę teorię zastąpiła inna, ukuta

[115] Trauer T., Stres, 1992, s. 16.

przez W. Cannona, który uważał, że mózg odbiera informacje, przetwarza je i przekazuje do wzgórza, gdzie odbywają się dwa równoległe procesy: przekazanie informacji do odpowiednich narządów (reakcje fizjologiczne) oraz powrót tej informacji do mózgu, gdzie uświadamiane są emocje (reakcje psychologiczne). W skrócie rzecz ujmując – „mózg interpretuje informacje odebrane z narządów zmysłów i nadaje im sens”[116]. Jednak sens ten zależy od naszego stosunku do otoczenia.

Za reakcje fizyczne, jakie wywołuje w nas stres odpowiedzialny jest układ nerwowy naszego organizmu. Autonomiczny układ nerwowy dzieli się na dwie części: układ sympatyczny, który przygotowuje organizm do nagłych działań (np. ucieczki przed niebezpieczeństwem) i parasympatyczny (działania przeciwne do spowodowanych przez układ sympatyczny). Innymi słowy, układ sympatyczny odpowiada w przeważającej części za pobudzenie, napięcie czy niepokój organizmu, z kolei układ parasympatyczny aktywny jest w czasie odpoczynku, relaksu i snu.

Fizyczne oznaki stresu i Ty

Odczuwasz kołatanie serca?	Tak ☐	Nie ☐
Masz wilgotne dłonie?	Tak ☐	Nie ☐
Odczuwasz duszność?	Tak ☐	Nie ☐
Czujesz, jakby ci zaciskano obręcz wokół głowy?	Tak ☐	Nie ☐
Masz biegunkę?	Tak ☐	Nie ☐
Drżą ci ręce lub nogi?	Tak ☐	Nie ☐
Odczuwasz „przelewanie” w żołądku?	Tak ☐	Nie ☐
Brak ci śliny w ustach?	Tak ☐	Nie ☐
Odczuwasz sztywność lub bolesność karku?	Tak ☐	Nie ☐
Zaciskasz pięści lub zęby?	Tak ☐	Nie ☐

Są to fizyczne objawy napięcia, więc jeśli na wiele pytań odpowiedziałeś „tak”, to prawdopodobnie Twój podstawowy poziom napięcia jest zbyt wysoki.

Źródło: Trauer T., Stres, 1992, s. 20-21.

Ujęcie stresu według R. Lazarusa

Lazarus wskazywał na duże znaczenie kontekstu sytuacyjnego oraz relacji między jednostką a otoczeniem dla wszelkich form aktywności człowieka, nie tylko tych, w których pojawia się element stresu. Te wzajemne oddziaływania określał mianem „transakcji”, stąd model opisujący mechanizm powstawania stresu nazywa się transakcyjnym. „Transakcja z otoczeniem podlega ocenie poznawczej

[116] Trauer T., Stres, 1992, s. 17.

podmiotu, mającej charakter ciągłego procesu (**ocena pierwotna**)"[117]. Proces oceniania dotyczy tych elementów otoczenia, które są dla danej osoby ważne, ze względu na jej ogólnie pojęte dobro i mogą być określone jako: nie mające znaczenia, sprzyjająco-pozytywne lub stresujące. O tym, czy coś jest stresujące decyduje subiektywne poczucie danej osoby, a nie czynniki obiektywne. Coś, co jest stresujące dla jednych, dla innych nie musi mieć takiego znaczenia. Jeżeli w wyniku oceny pierwotnej sytuacja zostanie uznana za stresową, następuje drugi etap – **ocena wtórna**. „Ocena ta dotyczy możliwości podjęcia działania usuwającego przyczyny stresu lub przynajmniej łagodzącego jego skutki"[118]. W efekcie sytuacja, pierwotnie uznana za stresową, może przestać być źródłem stresu, jeśli w ocenie wtórnej stwierdzimy, że mamy możliwości przezwyciężenia trudności, że sobie z tym poradzimy.

Reakcje na stres

Objawy fizyczne	Objawy emocjonalne	Objawy behawioralne
Kołatanie serca i trudności z oddychaniem	Kłopoty z koncentracją	Przesadne jedzenie i palenie tytoniu, nadużywanie alkoholu
Skurcze żołądka	Zdenerwowanie	Uzależnienie od leków
Bóle głowy	Rozdrażnienie	Zakłócenia snu
Bole o niewyjaśnionej przyczynie	Brak poczucia własnej wartości	Brak czasu na wakacje, sport lub hobby
Zaparcia lub biegunki	Utrata pewności siebie	Zabieranie pracy do domu
Suchość w ustach	Lęk	Trudności w podejmowaniu decyzji
Drżenie kończyn	Brak entuzjazmu	Regularna praca do późnych godzin
Nudności	Cynizm	Złe gospodarowanie czasem
Obfitsze niż zazwyczaj pocenie się	Utrata poczucia humoru, zły nastrój	Zaburzenia apetytu i utrata lub przybór wagi
Zmiany w cyklu miesiączkowym u kobiet	Niezadowolenie	Tłumienie uczuć, niekontrolowane wybuchy płaczu

Źródło: McKenzie C., Doskonała kontrola stresu, 2006, s. 8-9

[117] Strelau J., *Psychologia*, tom 3, 2005, s. 470.

[118] Tamże, s. 470.

Pamiętaj!

1. Stres nie jest bodźcem, wydarzeniem czy reakcją na wydarzenie, lecz **relacją** między osobą a otoczeniem.
2. To właśnie ta relacja (a nie otoczenie) jest postrzegana jako dobra lub zła (stresująca).
3. Stres występuje wtedy, gdy relacja jest oceniana przez daną osobę jako nadmiernie obciążająca.
4. Najważniejsza w reakcji na stres nie jest siła bodźca, ale nasza ocena sytuacji.

Ty, stres i Twoja praca

Stres w pracy może mieć rozmaite źródła i przyczyny, nawet nieuporządkowane biurko może sprawiać, że będziesz zestresowany. Jeśli masz zbyt krótkie terminy realizacji zadań, jesteś osobą narażoną na stres; jeśli nie zgadzasz się w kwestiach fundamentalnych z przełożonym, jesteś narażony na stres; jeśli rywalizujesz ze swoimi współpracownikami, jesteś także narażony na stres.

Według badań sytuacje szczególnie stresujące mają związek z poniższymi kwestiami:

Stosunki międzyludzkie	Nieumiejętność współżycia z ludźmi, konflikty z przełożonymi i kolegami.
Rola w instytucji	Brak określenia roli oraz jasnych celów, trudności z przekazywaniem zadań, niewłaściwe gospodarowanie czasem.
Czynniki organizacyjne	Brak pozytywnej reakcji na właściwie wykonane zadania, odrzucanie nowych pomysłów przez przełożonych, utrudnienia w przepływie informacji, groźba zwolnienia.
Narzucone ograniczenia	Nagłe zmiany, cele niemożliwe do osiągnięcia, nadmiar pracy, ograniczenie liczby personelu, zmniejszenie budżetu na szkolenia, narzucanie zespołu współpracowników. Konieczność zabierania głosu podczas spotkań, prezentacji i wywiadów.

Źródło: McKenzie C., Doskonała kontrola stresu, 2006, s. 6

Napięcie emocjonalne może skutecznie obniżyć naszą satysfakcję z wykonywanych w pracy zadań, zmniejszyć wydajność oraz negatywnie wpłynąć na stosunki ze współpracownikami. Za wzrost poziomu stresu mogą być odpowiedzialne także:

a) *złe warunki w pracy* – hałas, drgania i wibracje, zbyt wysoka lub za niska temperatura w pomieszczeniu;

b) *rodzaj pracy* – zawody związane z ryzykiem, wydłużony czas pracy lub praca na dwóch etatach, praca na akord, praca ponad siły (za dużo lub za trudna);

c) *cel i odpowiedzialność* – brak określonego jasno celu lub cele sprzeczne ze sobą, odpowiedzialność za inne osoby;

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

d) *brak możliwości podejmowania decyzji*;

e) *perspektywy zawodowe* – praca niebezpieczna, groźba zwolnienia lub brak możliwości awansu również przyczyniają się do zwiększenia napięcia[119].

Zastanów się nad możliwymi przyczynami stresu w pracy

Praca
Czy zawsze dotrzymujesz terminów? Czy masz okazję robić sobie krótkie przerwy na odpoczynek w czasie pracy? Czy Twoja praca jest dostatecznie ciekawa i zróżnicowana? Czy masz dostateczną liczbę zadań do wykonania?

Odczucia dotyczące pracy
Czy Twoja praca jest wartościowa? Czy Twoim zdaniem, to, co robisz, jest doceniane przez innych? Czy możesz decydować o rozkładzie swojego dnia pracy?

Koledzy
Czy praca z tymi kolegami sprawia ci przyjemność? Czy możesz z nimi porozmawiać na temat problemów związanych z pracą?

Twój przełożony
Czy docierają do Ciebie jego opinie na temat Twojej pracy? Czy wypowiada konstruktywne uwagi krytyczne lub chwali Cię, kiedy jest to uzasadnione? Czy możesz w każdej chwili udać się do niego z jakimś problemem? Czy możesz z nim dyskutować na temat Twojej kariery zawodowej?

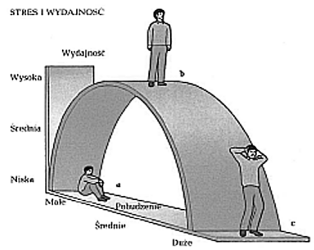
Twoja rola w instytucji
Czy przedstawiono Ci na piśmie zakres obowiązków? Czy masz jasne cele? Czy jesteś informowany o tych zmianach w urzędzie, które wpływają na Twoją pracę? Czy masz wszystko, co jest Ci potrzebne do wykonywania pracy? Czy otrzymujesz odpowiednie wynagrodzenie?

Miejsce pracy
Czy Twoje miejsce pracy zachęca do działania? Czy twoje stanowisko pracy jest dobrze urządzone, dostatecznie oświetlone, odpowiednio wentylowane i ogrzane? Czy masz własne biurko lub stanowisko pracy? Czy zapewniono Ci poczucie prywatności?

Źródło: McKenzie C., Doskonała kontrola stresu, 2006, s. 10-11.

Stres w pracy nie musi być tylko i wyłącznie destruktywny, może on również wpływać pozytywnie na wzrost Twojej wydajności i sprawności, ponieważ powoduje on pobudzenie różnych układów w Twoim organizmie. Przy odpowiednim poziomie stresu człowiek działa szybciej i bardziej skutecznie – przy zbyt niskim poziomie napięcia brakuje nam energii, działamy wolniej, nie mamy dużych osiągnięć. Jeśli poziom stresu jest zbyt wysoki, to wtedy również nie wpływa korzystnie, stajemy się bardziej chaotyczni, zdezorganizowani, wszystko leci nam z rąk, nie możemy się skoncentrować. Pobudzenie utrudnia zwłaszcza wykonywanie zadań skomplikowanych.

[119] Trauer T., Stres, 1992, s. 45-47.



Badania wykazały, że ludzie w pracy są najbardziej wydajni przy średnim poziomie pobudzenia i napięcia.

Przy niskim poziomie napięcia wydajność jest niska (a), osiąga szczyt przy średnim poziomie (b). Dalszy wzrost napięcia powoduje chaos i wydajność ponownie spada.

Źródło: Trauer T., Stres, 1992, s. 43.

Jak już wcześniej zostało to wskazane, odpowiedni poziom stresu jest pozytywny, gdyż motywuje do działania i pozwala nam pracować bardziej efektywnie, jednak długo utrzymujący się wysoki poziom napięcia nie jest obojętny dla zdrowia. Stres długotrwały ma, według Hansa Seyle'a, trzy fazy. Pierwsza faza to tzw. reakcja alarmowa, która przygotowuje organizm do walki. Kiedy sytuacja napięcia trwa, wtedy następuje stadium odporności na stres – poziom tej odporności jest wyższy od normalnego i wiąże się z wewnętrzną mobilizacją. Jeżeli sytuacja wciąż się nie zmienia, następuje trzeci etap, czyli faza wyczerpania. Człowiek staje się osłabiony, zwiększa się podatność na infekcje i choroby, a w skrajnych przypadkach może doprowadzić nawet do śmierci.

Jak sobie radzić ze stresem?

Istnieje wiele różnych technik, które możesz wykorzystać do redukowania stresu w pracy. Zaprezentujemy tylko kilka przydatnych wskazówek:

1. Nie poddawaj się stresowi i nie postrzegaj wszystkiego w ciemnych barwach – grunt to pozytywne myślenie. Staraj się ograniczać myślenie i mówienie w kategoriach: „nigdy", „zazwyczaj", „zawsze", „muszę" itd. Pamiętaj, życie nie jest tylko czarno-białe lub szare, jest w nim dużo kolorów i barw o różnym nasyceniu!
2. Czasem wydaje Ci się, że sytuacja, w której się znajdujesz ma tylko jedno zakończenie – negatywne dla Ciebie. To nie jest prawda, wszystko zależy od Ciebie. Nie zakładaj negatywnych skutków i nie zachowuj się tak, jakby cała sprawa była już przesądzona. Dostrzegaj aspekty pozytywne, pomoże Ci to zminimalizować poziom stresu. Racjonalnie oceniaj i interpretuj wydarzenia.
3. Bardziej efektywnie zarządzaj swoim czasem – planuj długoterminowo i używaj terminarza, w którym możesz zapisywać wszystkie swoje spotkania, listę rzeczy do zrobienia w danym dniu.
4. Zredukować poziom stresu możesz również wykonując następujące czynności: porządkując swoje biurko lub stanowisko pracy; sortując papiery, które masz na swoim biurku; porządkując archiwa zbieranych dokumentów. Przejrzyj swoje szuflady i bezwzględnie wyrzuć to, czego nie używałeś w ciągu ostatniego roku (jest wielce prawdopodobne, że nigdy już tego nie użyjesz). Z kolei archiwizacja umożliwi Ci sprawne i szybkie odnalezienie potrzebnych dokumentów.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Jeśli pracujesz w pomieszczeniu zatłoczonym nie tylko przez ludzi, ale przez meble i sprzęty biurowe, częściej wychodź zza biurka, rób sobie króciutkie przerwy, a nawet raz na jakiś czas, jeśli tylko możesz, zrób przemeblowanie. Te wszystkie działania sprawią, że ciasnota biurowa nie będzie miała destrukcyjnego wpływu na Twoje samopoczucie.
6. Na poziom stresu duży wpływ ma tryb życia, jaki prowadzisz. Staraj się dobrze odżywiać i regularnie ćwiczyć. Na Twój nastrój radykalnie mogą wpływać: kofeina, która imituje proces pobudzenia w stresie; cukry – po zjedzeniu zbyt dużej ilości słodyczy możesz czuć się osłabiony, zmęczony, a nawet poirytowany; sól (chipsy i żywność typu *fast food*) stymuluje stres przez wpływ na ciśnienie krwi w organizmie.

Dobra rada

Stosuj techniki relaksacyjne po to, żeby zwolnić rytm bicia serca, zwiększyć częstotliwość występowania fal mózgowych związanych z głęboką relaksacją organizmu oraz obniżyć poziom substancji chemicznych we krwi.

Oddychanie przeponą

Usiądź wygodnie i opuść ramiona. Skoncentruj się na oddechu i zapamiętaj jego rytm, następnie połóż jedną rękę poniżej piersi, a drugą poniżej żeber. Staraj się wydłużyć oddech, wydychając powietrze do końca. Zrób wdech i zauważ jak poszerza się Twój obwód poniżej żeber. Wypuść powietrze powili, ale do końca, pozwól talii na naturalną zmianę kształtu. Odczekaj chwilę i powtórz to ćwiczenie pięć razy.

Wypalenie zawodowe

Skutkiem długotrwałego stresu może być wypalenie zawodowe. Stanowi ono „zawsze końcowy wynik procesu stopniowej utraty złudzeń (rozczarowania) co do możliwości znalezienia sensu życia w pracy zawodowej”[120]. Efektem wypalenia mogą być: chroniczna frustracja i poczucie bezradności, utrata pewności siebie i wycofanie. Przekłada się to na gorsze wyniki w pracy i większą liczbę popełnianych błędów i może prowadzić wręcz do zakończenia kariery zawodowej.

Zjawisko wypalenia zawodowego dotyka najczęściej (a właściwie tylko) osoby, które były entuzjastycznie nastawione do pracy, pełne ideałów, ambitne, wysoko stawiające poprzeczkę. W zderzeniu z rzeczywistością pojawia się u nich rozczarowanie, niekorzystny wizerunek samych siebie, negatywny stosunek do swoich obowiązków czy do współpracowników. Osoby takie skarżą się na ciągłe uczucie zmęczenia, braku energii, bóle głowy, problemy ze snem itd. Co ciekawe, ludzie, którzy na początku swojej kariery zawodowej nie mieli wielkich ambicji i silnej motywacji, nie doświadczą wypalenia, a jedynie stresu związanego z pracą.

[120] Sęk H., *Wypalenie zawodowe*, 2006, s. 41.

Warto wiedzieć

Klasyczna definicja wypalenia zawodowego (Maslach i Jackson, 1986) mówi, że jest to psychologiczny syndrom, na który składają się:

- wyczerpanie emocjonalne;
- depersonalizacja – utrata troski o człowieka;
- obniżone poczucie kompetencji zawodowych.

Według badaczy występuje pięć etapów wypalenia zawodowego:

I. Entuzjazm – występuje na studiach i na początku pierwszej pracy.
II. Stagnacja – pojawia się po ok. 2 latach pracy w zawodzie.
III. Frustracja – zaczyna się ją odczuwać po ok. 7 latach.
IV. Apatia – nie ma znaczącej zmiany zachowania w trakcie przechodzenia do tego etapu.
V. Interwencja.

Czynnikiem, który powoduje wypalenie jest zazwyczaj poczucie, że nie ma się istotnego wpływu na to, co się robi (wszystkie starania są nieistotne i pozbawione znaczenia), pomimo ciężkiej pracy. Gdy rozpoczyna się proces wypalenia, słabnie motywacja do pracy[121]. Ty również jesteś narażony na stres, jeżeli Twoje oczekiwania względem pracy i kariery są bardzo wysokie, a rzeczywiste osiągnięcia są nieporównanie niższe w stosunku do tych oczekiwań.

Obserwując siebie i swoje zachowanie możesz rozpoznać czy grozi Ci syndrom wypalenia zawodowego. **Zastanów się nad następującymi kwestiami**:

Czujesz, że jesteś przepracowany?	☐ Tak	☐ Nie
Brakuje ci chęci do pracy?	☐ Tak	☐ Nie
Czujesz niechęć do wychodzenia do pracy?	☐ Tak	☐ Nie
Czujesz się samotny i bezradny?	☐ Tak	☐ Nie
Życie, według ciebie, jest ponure i ciężkie?	☐ Tak	☐ Nie
Często przyjmujesz negatywną postawę wobec swoich klientów?	☐ Tak	☐ Nie
Brakuje ci cierpliwości?	☐ Tak	☐ Nie
Jesteś drażliwy i poirytowany?	☐ Tak	☐ Nie
Często chorujesz?	☐ Tak	☐ Nie
Zdarzają ci się myśli negatywne, ucieczkowe, a nawet samobójcze?	☐ Tak	☐ Nie

Źródło: opracowanie własne

[120] Sęk H., *Wypalenie zawodowe*, 2006, s. 47.

Amerykański badacz Robert Karasek zauważył, że syndrom wypalenia zawodowego zależy od interakcji pomiędzy poziomem wymagań a poziomem kontroli otoczenia:

- **Wysokie wymagania – mały zakres kontroli**

Jest to sytuacja najbardziej sprzyjająca wypaleniu, stres jest duży, ponieważ duże wymagania wywołują stan napięcia emocjonalnego. Kiedy nie ma możliwości rozładowania napięcia przez aktywne działanie, ani wpływu na sytuację, pojawia się zagrożenie depresją i innymi chorobami somatycznymi.

- **Wysokie wymagania – duży zakres kontroli**

Sytuacja sprzyjająca rozwojowi. Pracownik ma do wykonania trudne zadania, ale równocześnie ma możliwość kontrolowania sytuacji tak, aby móc osiągnąć postawione przed nim cele.

- **Niskie wymagania – mały zakres kontroli**

Ta sytuacja wzmaga zachowania pasywne. Wymagania są niskie, więc nie stanowią motywacji do działania, nie ma też dużego pola do „manewru". Osoba nie rozwija się w życiu zawodowym, ani nawet prywatnym, bo swój wolny czas spędza w sposób równie bierny.

- **Niskie wymagania – duży zakres kontroli**

Tego rodzaju sytuacja jest najbardziej relaksująca. Nie ma napięcia spowodowanego wysoko postawioną poprzeczką, a w razie czego można łatwo zareagować, bo dostępny jest szeroki wachlarz kontroli.

Aby zaistniało zjawisko wypalenia zawodowego, muszą pojawić się odpowiednie czynniki osobowe i środowiskowe. Oto najważniejsze z nich:

- wysoko postawiona poprzeczka w momencie, kiedy nie mamy wpływu na sytuację,
- działanie niezgodne z własnymi wartościami,
- przybieranie postawy defensywnej w trudnych sytuacjach,
- wyolbrzymianie porażek,
- nadmierna racjonalizacja,
- zaniedbywanie własnego ciała (zła dieta, brak ruchu, brak snu),
- nadmierny perfekcjonizm,
- sztywność ról i brak partnerskich relacji ze współpracownikami,
- słaba organizacja czasu w pracy.

Najczęściej występujące sygnały ostrzegawcze to:

- subiektywne poczucie przepracowania, brak chęci do pracy;
- niechęć do wychodzenia do pracy;
- poczucie izolacji, osamotnienia;
- postrzeganie życia jako ponurego i ciężkiego;
- negatywne postawy wobec klientów;
- brak cierpliwości, drażliwość, poirytowanie na gruncie rodzinnym;
- częste choroby;
- negatywne, ucieczkowe, a nawet samobójcze myśli.

Przebieg procesu wypalenia zawodowego można podzielić na trzy etapy: stadium ostrzegawcze, trwanie syndromu oraz chroniczność syndromu. Pierwszy etap charakteryzuje się uczuciem przygnębienia i irytacji, potem zaczynają się bóle głowy, problemy ze snem i ciągłe przeziębienia. Z tymi objawami można sobie łatwo poradzić, wystarczy odpoczynek, urlop lub zajęcie się hobby, a przede wszystkim zmniejszenie obciążenia w pracy. Jeżeli nie przerwiemy procesu na tym etapie i powyższe objawy będą się utrzymywać przez dłuższy czas, wkroczymy w drugi etap, gdzie zaczynają się coraz częstsze wybuchy złości, gorsze wykonywanie zadań, przejawy braku szacunku dla innych. W tym momencie należy podjąć bardziej zdecydowane kroki, np. wziąć dłuższy urlop, przebywać w gronie bliskich, życzliwych osób. Kolejnym stadium jest chroniczność syndromu. Jest to już bardzo niebezpieczny etap, gdyż zachwianiu ulega cała struktura osobowości. Typowe objawy to:

- uczucie osamotnienia i alienacji,
- kryzysy w relacjach rodzinnych, małżeńskich, przyjacielskich,
- depresja, nadciśnienie, wrzody.

W tym momencie wypalenie zawodowe dotyka nie tylko daną osobę, ale także całe jej otoczenie (rodzinę, przyjaciół, współpracowników). Często konieczna jest już profesjonalna pomoc psychologa czy psychiatry.

Jak zapobiegać wypaleniu?

Z wypaleniem ciężko jest walczyć, kiedy znajduje się w stadium zaawansowanym, jednak można mu zapobiec w momencie pojawienia się pierwszych symptomów ostrzegawczych. Co możesz zrobić, żeby zapobiec wypaleniu zawodowemu?

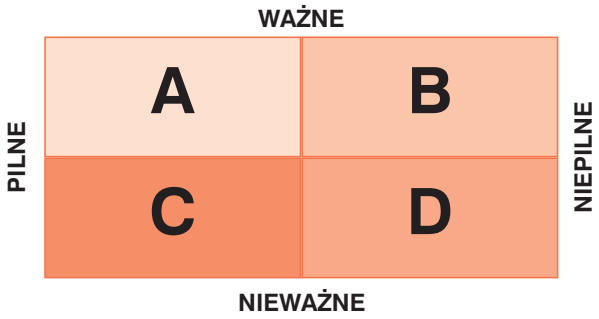
- wyznaczaj sobie realistyczne, jasno określone i cząstkowe cele do osiągnięcia;
- intensywnie pracuj, ale także intensywnie odpoczywaj;
- pamiętaj o chwilach wyciszenia w przypadku, gdy praca wymaga intensywnych kontaktów z innymi ludźmi;

- staraj się nie traktować spraw zawodowych zbyt osobiście;
- dbaj o siebie, o swój potencjał, który jest najważniejszym, najcenniejszym narzędziem pracy;
- określ racjonalnie swoje szanse na rozwój zawodowy w miejscu, w którym pracujesz;
- niezależnie od środowiska zawodowego, wyznaczaj sobie swoje własne zadania rozwojowe;
- skupiaj się na tym, co pozytywne;
- rutynowe czynności staraj się wykonywać za każdym razem w inny sposób, staraj się kreatywnie realizować postawione przed Tobą zadania;
- bądź aktywny fizycznie, leżenie na kanapie nie rozwiąże problemów.

Zaobserwowanie pewnych symptomów pozwala na szybką reakcję, na dokonanie zmian w swoim życiu zawodowym lub choćby jego reorganizację. Zmiany są dobre, niekiedy konieczne, ale pamiętaj – nie działaj zbyt pochopnie, nie zmieniaj pracy czy zawodu bez dokładnego przemyślenia sprawy. Dbaj, aby to, co robisz, nadal było dla Ciebie ciekawe i sprawiało Ci radość. Nie zaniedbuj swoich zainteresowań, poświęcaj czas na hobby, sport i rekreację. Niemniej istotny jest szacunek do własnej osoby, troska o siebie w wymiarze fizycznym i psychicznym.

Ustalenie priorytetów

Aby uniknąć nadmiernego stresu wynikającego z przeciążenia pracą i zbyt dużej liczby obowiązków, stosuj się do tzw. **zasady Eisenhowera**. Jest ona pomocna w momencie, kiedy nie wiesz „w co ręce włożyć", bo na Twoim biurku czeka stos dokumentów dotyczących spraw ważnych lub pilnych. Nie wiesz, czym powinieneś się zająć najpierw, a co możesz odłożyć na później? Właśnie, jaka jest różnica pomiędzy czymś ważnym, a czymś pilnym? Zasadnicza: sprawa ważna nie zawsze jest pilna, a pilna – rzadko bywa ważna. Sprawy pilne nie mogą czekać, trzeba się nimi zająć najszybciej jak to możliwe. Sprawy ważne wymagają dużej dokładności, nie możesz sobie pozwolić na najmniejszy błąd. Gdy nie wiesz od czego zacząć, podziel wszystkie dokumenty na cztery części według poniższego schematu:



A. Sprawy ważne i pilne – nie powinny czekać, należy je załatwiać natychmiast.

B. Sprawy ważne, ale mniej pilne – mogą poczekać, ale powinny być wykonane przez Ciebie. Powinieneś zaplanować termin ich wykonania, bo po jakimś czasie te zadania staną się pilne.

C. Sprawy mniej ważne, ale pilne – skoro są pilne, ale mniej ważne, możesz delegować kogoś innego do ich załatwienia.

D. Sprawy mniej ważne i mniej pilne – nie marnuj na nie czasu i… wyrzuć do kosza. Pamiętaj jednak, że z kosza należy korzystać rozważnie, ale i odważnie.

Pamiętaj!

Podział zadań na kategorie pilności i ważności znacznie ułatwia Twoją pracę i zwiększa Twoją efektywność. Staraj się zatem:

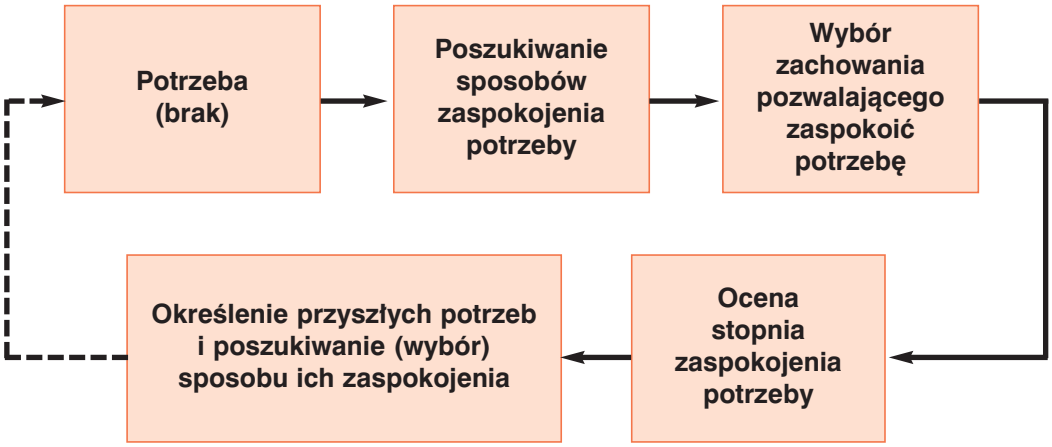
- rozpoczynać pracę od zadań najważniejszych i koncentrować się wyłącznie na ich załatwieniu;
- przekazywać część obowiązków innym pracownikom (to pozwoli im na podniesienie kwalifikacji i umiejętności i zwiększy ich motywację do pracy);
- przyzwyczajać współpracowników do ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane przez nich zadania.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

XIV. Motywacja

Motyw – to powód robienia czegoś. **Motywacja** zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób. Na motywację składają się trzy składniki: kierunek (co dana osoba stara się robić), wysiłek (jak bardzo się stara) oraz wytrwałość (jak długo się stara)[122]. Motywacja to zachowanie ukierunkowane na cel, z kolei **motywowanie** polega na wpływaniu na innych tak, aby robili coś zgodnie z naszymi oczekiwaniami.

Proces motywowania zaczyna się od uświadomienia sobie potrzeby lub odczucia niedostatku, jakiegoś braku. Wtedy rozpoczyna się poszukiwanie sposobów zaspokojenia tej potrzeby lub uzupełnienia braku i wybór najodpowiedniejszego z nich. Po pewnym czasie dochodzi do oceny stopnia zaspokojenia potrzeby. Jeżeli działanie przyniosło oczekiwane efekty, wtedy jest kontynuowane, jeżeli nie – szuka się innych rozwiązań.



Teorie motywacji

Istnieje kilka podejść teoretycznych dotyczących motywacji. Jedno z nich reprezentuje Douglas McGregor i znane jest jako **Teoria X i Y**. X i Y oznaczają przeciwstawne koncepcje na temat ludzkiej natury. Teoria X przedstawia negatywną i pesymistyczną wizję tego, co motywuje człowieka do pracy. Teoria Y jest bardziej pozytywna w swej wymowie.

[122] Arnold, Robertson, Cooper (1991) za: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2007, s. 210-211.

Założenia Teorii X	Założenia Teorii Y
• Ludzie nie lubią pracować i starają się unikać pracy. • Menedżerowie muszą nimi kierować, zmuszać ich do pracy, kontrolować i grozić karami. • Ludzie wolą, by nimi kierowano, chcą uniknąć odpowiedzialności, mają małe ambicje. • Do pracy motywują ich pieniądze.	• Praca jest naturalną częścią ludzkiego życia, nie ma wrodzonej niechęci do pracy. • Ludzie są wewnętrznie motywowani do osiągnięcia celów, do których są przywiązani. • Ludzie są przywiązani do celów w stopniu odpowiadającym osobistym nagrodom, jakie otrzymują w zamian. • W sprzyjających warunkach ludzie dążą do brania na siebie odpowiedzialności. • Ludzie są zdolni do nowatorskiego podejścia do rozwiązywania problemów organizacji. o Ludzie są bystrzy, ale w większości warunków organizacyjnych ich możliwości intelektualne są wykorzystywane tylko częściowo.

Na podstawie: Griffin, R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, 2007, s. 49.

Innym podejściem jest **dwuczynnikowa teoria potrzeb** Fredricka Herzberga. Wskazuje ona na dwie specyficzne grupy czynników: motywatory, czyli czynniki związane z pracą (np. osiągnięcia, odpowiedzialność, przedmiot pracy, awans, uznanie, rozwój), które powodują pozytywną motywację oraz czynniki higieny, związane z otoczeniem pracy (warunki pracy, pewność miejsca pracy, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenia, kompetencje szefa), które, gdy są niezaspokojone, wpływają negatywnie na motywację. Co ciekawe, według tej teorii, nie istnieje jedno kontinuum (od zadowolenia do niezadowolenia), ale są dwa wymiary:

a) od zadowolenia do braku zadowolenia (do tego odnoszą się czynniki motywacji),

b) od niezadowolenia do braku niezadowolenia (odpowiadają za to czynniki higieny).

Jak się okazuje, proces motywowania przebiega dwuetapowo. Najpierw muszą zostać zapewnione czynniki higieny na takim poziomie, aby nie wywoływać niezadowolenia (np. odpowiednia płaca, warunki pracy itd.). Jeżeli pracodawca chce osiągnąć od pracowników coś więcej niż niezbędne minimum musi przejść do drugiego etapu motywowania, czyli zapewnić im czynniki motywujące (uznanie, prestiż, osiągnięcia). Wtedy może liczyć na wysoki poziom zadowolenia i motywacji, a co za tym idzie, na bardziej efektywne wykonywanie obowiązków[123].

Wielu badaczy opowiada się za podejściem opartym na **hierarchii potrzeb** – teorii spopularyzowanej przez Abrahama Maslowa. Według jego teorii „ludzie muszą zaspokajać pięć następujących kolejnych grup potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji”[124].

[123] Griffin, R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, 2007, s. 524-525.

[124] Tamże, s. 521.

Na podstawie: Griffin, R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, 2007, s. 522

Najpierw muszą zostać zaspokojone potrzeby pierwszego rządu, czyli **potrzeby fizjologiczne**, a w odniesieniu do pracy – godziwa płaca oraz odpowiednio wyposażone i wygodne miejsce pracy. **Potrzeby bezpieczeństwa** dotyczą m. in. stabilności pracy, braku groźby zwolnienia, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych. **Potrzeby społeczne** (inaczej potrzeby przynależności) obejmują potrzebę akceptacji ze strony innych pracowników czy przynależności do zespołu, grupy roboczej itp. **Potrzeby uznania** odnoszą się do chęci posiadania „pozytywnego obrazu własnej osoby i szacunku do samego siebie oraz uznania i szacunku ze strony innych”[125]. Wyrazem tego mogą być otrzymane od przełożonych dyplomy uznania czy nagrody. Na samym szczycie piramidy znajdują się **potrzeby samorealizacji**, które mogą być zaspokajane np. poprzez szkolenia pracownicze, możliwość rozwoju czy awansu. Istotna w tej teorii jest hierarchia, bowiem dopóki potrzeba niższego rzędu nie będzie zaspokojona, pracownik nie będzie motywowany możliwością zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Według Maslowa, musi się to odbywać w przedstawionej kolejności.

Innym teoretykiem, który przedstawił swoją koncepcję dotyczącą potrzeb i motywacji, był David McClelland. Jego zdaniem trzy najważniejsze potrzeby to: potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy i afiliacji (przynależności). **Potrzeba osiągnięć** to pragnienie osiągnięcia celu lub wykonania zadania szybciej, lepiej, dokładniej i bardziej skutecznie niż poprzednio. **Potrzeba władzy** to pragnienie wywierania wpływu na grupę, kierowania innymi i kontrolowania otoczenia. **Potrzeba afiliacji** to pragnienie towarzystwa innych ludzi, ich przyjaźni, bliskości i akceptacji z ich strony. U każdego z nas dominuje jedna z tych potrzeb.

Powyższe teorie nie tłumaczą jednak dlaczego ludzi motywuje ten, a nie inny czynnik, ani w jaki sposób starają się zaspokoić poszczególne potrzeby. Są jednak teorie, które podchodzą do motywowania od strony procesu.

[125] Griffin, R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, 2007, s. 521.

Teoria oczekiwań – „motywacja zależy od dwóch czynników: od tego, jak silnie czegoś pragniemy oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia”[126]. Opiera się ona na czterech przesłankach:

1) o zachowaniu decyduje pewna kombinacja sił tkwiących w jednostce i otoczeniu,
2) ludzie podejmują decyzje o swoim zachowaniu w organizacjach,
3) różni ludzie mają różnego typu potrzeby, pragnienia i cele,
4) ludzie dokonują wyboru spośród alternatywnych planów zachowania i decydują się na to, które w największym stopniu będzie prowadziło do pożądanych rezultatów.

Teoria wyznaczania celów – zachowanie jest wynikiem uświadomionych celów i zamierzeń, „pracownicy są motywowani do działania przez wyznaczenie im celów, które są przez nich akceptowane i możliwe do osiągnięcia”[127]. Bardzo istotne jest tu wsparcie ze strony przełożonych oraz informacja zwrotna, czyli ocena jakości pracy wykonanej przez pracownika. Wysiłek włożony w osiągnięcie celu zależy od czterech cech tego celu, czyli jego trudności, konkretności, akceptacji i zaangażowania na rzecz celu.

Teoria wzmocnienia – „ludzie uczą się zachowań pod wpływem wcześniejszych doświadczeń nabywanych w otoczeniu, gdzie pracują; oznacza to, że przez odpowiedni system wzmocnień można modyfikować zachowania ludzi w procesie pracy”[128]. Według tej teorii zachowanie, które jest nagradzane prawdopodobnie będzie powtarzane, z kolei takie, za które grozi kara będzie raczej unikane.

Motywacja do pracy

Motywacja do pracy oznacza chęć i gotowość danej osoby do wkładania wysiłku w wykonywane w pracy zadania. Im ktoś jest bardziej zmotywowany do pracy, tym bardziej jest wydajny. „Motywacja do pracy jest układem warunków pobudzających, ukierunkowujących i podtrzymujących zachowania istotne w sytuacji pracy”[129]. Wyróżnia się motywację opartą o czynniki i związaną ze środowiskiem. W podejściu czynnikowym motywacja to stała cecha jednostki, dyspozycja, z kolei w podejściu środowiskowym motywacja zależy od czynników środowiskowych, sytuacyjnych, od okoliczności. Według tej teorii motywację można zmieniać, kształtować i pobudzać. Aby uaktywnić czynniki motywujące leżące w środowisku należy je wydobyć, uaktywnić i określić ich wpływ na ludzkie zachowanie. Ważne jest więc, aby poznać jak organizacja i środowisko pracy wpływa na pracowników. Orientacja środowiskowa jest szczególnie przydatna w zakresie szkolenia pracowników, w doradztwie zawodowym i personalnym, bowiem zakłada, że każdego pracownika można uczynić efektywnym i produktywnym, jeśli wiadomo, co go motywuje i zapewni się mu odpowiednie warunki pracy.

[126] Griffin, R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, 2007, s. 527.
[127] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2007, s.206.
[128] Tamże, s. 206.
[129] Gliszczyńska (1981) za: Strelau J., *Psychologia,* tom 3, 2005, s. 332.

W tym miejscu warto wskazać na dwa rodzaje motywacji:

a) **motywacja wewnętrzna** – motywacja do pracy pojawia się na podstawie bodźców wewnętrznych, związanych z poczuciem, że praca jest ważna, że pozwala na wykorzystanie swoich umiejętności i na dalszy rozwój, że daje możliwość awansu i zadowolenia z dobrze wykonanych zadań;

b) **motywacja zewnętrzna** – tym, co motywuje ludzi do pracy są korzyści materialne, pochwały, nagrody lub też kary (dyscyplinarne, finansowe itp.); jeśli dana osoba nie spodziewa się nagrody, nie podejmuje aktywności.

Oprócz tego podziału można zastosować jeszcze inny – podział na motywację negatywną i pozytywną:

a) **motywacja negatywna** (ujemna) – polega na działaniu zmierzającym do uniknięcia kary, im bliższa wydaje się być kara, tym bardziej dana osoba jest zmotywowana do efektywniejszego działania („dążenie od"), np. pracownik będzie pracował bardziej wydajnie, jeżeli będzie się obawiał obniżki pensji czy zwolnienia;

b) **motywacja pozytywna** (dodatnia) – oparta na działaniu zmierzającym do uzyskania nagrody, do zwiększonego wysiłku pracowników motywuje zapowiedziana lub spodziewana nagroda, np. w postaci premii czy awansu; motywacja pozytywna umożliwia więc lepsze zaspokajanie potrzeb („dążenie do").

Warto wiedzieć

Tym, co przynosi satysfakcję z pracy może być: wysoka pensja, sprawiedliwy system płac, rzeczywiste możliwości awansu, troskliwe i aktywne kierownictwo, dobre relacje ze współpracownikami, interesujące i zróżnicowane zadania, wysoki stopień kontroli nad metodami i tempem pracy. Jednak stopień satysfakcji zależy od indywidualnych potrzeb danej osoby, jej oczekiwań i możliwości zaspokojenia ich w pracy.

Na podstawie: Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, 2007, s. 220.

Najbardziej oczywistym czynnikiem motywującym do pracy wydają się być pieniądze, w formie regularnej pensji, czy dodatkowych premii. Jednak niektórzy badacze poddają w wątpliwość skuteczność tego czynnika, bo o ile brak pieniędzy powoduje niezadowolenie, to ich dostatek wcale nie daje trwałej satysfakcji (patrz teoria Herzberga). Faktem jest, że na różnych ludzi oddziałują różne czynniki motywacyjne, jednak nie można lekceważyć siły pieniądza jako środka do zaspokajania najróżniejszych potrzeb – od potrzeb fizjologicznych począwszy, na samorealizacji kończąc. Pieniądze przydają się na każdym etapie spełniania marzeń i planów. Same w sobie może nie mają takiego znaczenia, ale symbolizują wiele nieuchwytnych celów. Wyniki badań wskazują, że płaca dominuje w wyborze pracodawcy i najbardziej wiąże ludzi miejscem pracy[130]. Ważne jest jednak, aby system płac był sprawiedliwy i aby każdy otrzymywał wynagrodzenie zgodne z wysiłkiem, jaki włożył w pracę.

[130] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2007, s. 221.

Stan pobudzenia emocjonalnego, spowodowany przez stres czy motywację, może wpływać na jakość wykonywanych zadań. Dowiedli tego badacze R. Yerkes i J. Dodson, którzy zauważyli, że wraz ze wzrostem pobudzenia, polepsza się poprawność wykonywanych zadań, a liczba błędów zmniejsza się. Jednak dzieje się tak tylko do pewnego momentu – później sprawność działania spada (efekt ten był omawiany przy okazji opisywania wpływu stresu na jakość pracy). Poziom pobudzenia różnicuje również jakość wykonywanych zadań w zależności od stopnia ich trudności. Yerkes i Dodson sformułowali swą teorię w prawa:

I prawo Yerkesa – Dodsona

Dla wykonania każdego zadania istnieje optymalny poziom pobudzenia, przy którym zadanie to jest wykonywane najlepiej. Zarówno niższy, jak i wyższy poziom pobudzenia obniża sprawność działania.

Przykładem może być tutaj sytuacja poszukiwania pracy. Kiedy motywacja jest zbyt słaba, to i efekty poszukiwań wydają się mierne. Kiedy znowu motywacja jest bardzo silna, przeradza się wręcz we frustrację, zdenerwowanie wpływa na nasze zachowanie w trakcie szukania pracy oraz w trakcie rozmów kwalifikacyjnych, czego efektem jest porażka.

II prawo Yerkesa – Dodsona

Im trudniejsze jest zadanie, przed którym stoimy, tym niższy będzie poziom optymalnego pobudzenia. Kiedy zadanie jest trudne, nie możemy być bardzo zdenerwowani, aby wykonać je bezbłędnie; w przypadku zadań łatwiejszych poziom pobudzenia może być nawet bardzo wysoki, a nie wpłynie to znacząco na sprawność działania.

Przykładowo, kiedy mamy do rozwiązania skomplikowane zadanie matematyczne, lepiej będzie, gdy podejdziemy do niego spokojnie i bez stresu, bo zdenerwowanie zwiększa szansę na popełnienie błędu. W przypadku zadań łatwych, jak np. bieganie, większa motywacja (bieg w wyścigach z nagrodami) powoduje lepsze wykonanie działania niż wtedy, gdy pobudzenie jest niskie (bieganie rekreacyjne).

Podobnie jest w pracy – poziom pobudzenia, czyli motywacji musi być odpowiedni, aby pracownik wykonywał zadania poprawnie i chętnie. W przypadku zadań trudnych optymalny poziom motywacji jest niższy niż przy wykonywaniu zadań łatwych. Są jednak dodatkowe czynniki, które mogą obniżyć motywację pracownika, a tym samym jego efektywność. Dzieje się tak w momencie, kiedy organizacja pracy i przepływ informacji w firmie nie działa prawidłowo, kiedy zakres obowiązków poszczególnych pracowników nie jest jasny i klarowny, a w systemie motywacyjnym jest przewaga kar (motywacja negatywna – pracowników głównie motywuje do pracy chęć uniknięcia kary, a nie jakiś czynnik pozytywny, nagroda). Ponadto na motywację niekorzystnie wpływa przeciążenie pracą, brak swobody i odpowiedzialności za pracę, brak zaufania ze strony kierownictwa, niesprawiedliwe traktowanie czy zanik więzi międzyludzkich.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Co pomaga zwiększyć motywację?

Jest wiele sposobów, aby zwiększyć swoją motywację. W niniejszym opracowaniu zamieścimy kilka przykładów. Tak naprawdę każdy powinien wypracować swój własny schemat, bo na różnych ludzi różne czynniki różnie oddziałują. Jednych bardziej motywują prośby i pochwały, inni potrafią się skoncentrować dopiero pod presją czasu i groźbą niewykonania zadania w terminie. Jeśli więc kiedyś zabraknie Ci motywacji do pracy, spróbuj wykorzystać poniższe przykłady.

Czasem jest tak, że planujemy coś zrobić, jednak ciągle odkładamy to na później i usprawiedliwiamy się przed sobą, że coś lub ktoś nam w tym przeszkodził, a tak naprawdę, to nam się nie chciało. Co więc zrobić, żeby zwiększyć motywację do działania? Będziesz bardziej skłonny do wykonania jakiegoś zadania, jeżeli powiesz innym, że chcesz to zrobić. Wtedy bowiem niezrealizowanie założonego planu będzie stanowiło swego rodzaju dyshonor. Możesz też ustanowić dla siebie nagrodę – wtedy, zamiast myśleć o trudach działania, skupisz się na przyjemności jaka Cię spotka po wszystkim. Dobre efekty przynosi też wizualizacja celu, czyli wyobrażenie sobie, że to, do czego dążysz jest już zrobione. Abstrakcyjny cel stanie się realnym obrazem, a przecież łatwiej jest osiągnąć coś co jest realne, a nie abstrakcyjne. Spróbuj też przeprowadzić analizę konsekwencji zrealizowania i niezrealizowania celu. Bilans korzyści i strat może Cię zachęcić do działania. Dobrze jest też zacząć od czegoś prostego, bo wtedy bardzo prawdopodobne jest, że na początkowym etapie osiągniesz sukces, a to z kolei zachęci Cię do podjęcia działania na dalszych, trudniejszych etapach. Albo można realizować cel tzw. **metodą szwajcarskiego sera**. Polega to na tym, że zamiast brać się za duże zadanie w całości, lepiej wyodrębnić z niego pomniejsze zadania, które nie wymagają tak dużo czasu i skupienia i realizować je w międzyczasie. Później okaże się, że to duże działanie (duży kawałek sera) ma więcej dziur niż sera, czyli że większość już zrobiliśmy i niewiele zostało do zrobienia.

Co obniża motywację?

Przy wszystkich dobrych chęciach osiągnięcia założonego celu może się jednak okazać, że niektóre przeszkody nie są wyimaginowane, lecz jak najbardziej realne. Do najważniejszych z nich należą:

- przeciążenie pracą, wyznaczanie zbyt wielu zadań, które należy wykonać w zbyt krótkim czasie i przy słabym wsparciu,
- brak swobody, odpowiedzialność za pracę, w sprawie której nie ma się mocy decyzyjnej,
- skąpe wynagrodzenie,
- zanik więzi międzyludzkich,
- niesprawiedliwość i nierówne traktowanie ludzi,
- konflikty wartości,
- nieprawidłowa organizacja pracy,
- niewystarczający przepływ informacji,

- niejasny zakres obowiązków,
- niewłaściwy (niejasny, sprzeczny, niedopasowany do potrzeb) system motywacyjny,
- przewaga kar,
- błędy w zarządzaniu ludźmi: zbyt ścisła kontrola pracowników, nieuzasadniony, stały brak zaufania, niskie oczekiwania wobec pracowników.

Warto wiedzieć

Przytłoczenie ilością obowiązków oraz brak sygnałów zwrotnych co do jakości wykonania zadania może prowadzić do tzw. **wyuczonej bezradności**, czyli stanu, w którym dana osoba poddaje się, ponieważ stwierdza, że nie ma kontroli nad tym, co się dzieje. Wynika to z doświadczeń tej osoby, że jej reakcje nie mają żadnego wpływu na otoczenie.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

XV.

Urzędnik w pracy

Zawód urzędnika należy do tzw. **zawodów zaufania publicznego**. Oznacza to, że osoby na stanowiskach urzędniczych powinny wykazywać się nie tylko profesjonalizmem, ale także nieskazitelnym charakterem. W przypadku aplikowania do pracy w urzędzie niejednokrotnie wymagane jest zaświadczenie o niekaralności. Przedstawiciele państwa czy samorządu terytorialnego powinni mieć również nienaganną reputację oraz prezentować najwyższą kulturę osobistą. Niebagatelne znaczenie ma też wygląd zewnętrzny.

Wizerunek urzędnika

Ubranie pokazuje, co i jak masz poukładane w głowie

James Laver

Jak już było wspomniane – to, jak klienci postrzegają pracę urzędnika wpływa na ich ocenę funkcjonowania całego urzędu. Zanim jednak klient oceni Twoją pracę, wyrobi sobie zdanie na podstawie pierwszego wrażenia, czyli Twojego wyglądu i kilku pierwszych gestów czy słów. To, jak się ubierasz świadczy o Tobie i Twoim stosunku do pracy. Jeżeli pracujesz w bezpośrednim kontakcie z klientami, powinieneś o to zadbać szczególnie.

Niektóre firmy i urzędy zaczynają wprowadzać tzw. *dress code*, czyli zasady etykiety dotyczące ubioru pracowników. Do niedawna często spotykana była dowolność ubioru i nie zawsze okazywało się to korzystne dla wizerunku organizacji. Obecnie pracodawcy są coraz bardziej świadomi tego, że wygląd pracowników ma znaczenie. Niektórzy wręcz „uniformizują” swych podwładnych, nakazując im noszenie jednakowych garniturów czy kostiumów. Ten zabieg nie jest konieczny, kiedy pracownicy sami stosują się do zasad i dbają o to, aby ich strój był odpowiedni.

Zastanów się

Czy w Twoim urzędzie jest coś takiego jak formalny lub nieformalny *dress code*? Czy przywiązujesz wagę do tego, jak wyglądasz w pracy? Czy Twoi współpracownicy dbają o swój wizerunek? Czy kiedykolwiek zdarzyło Ci się zwrócić komuś uwagę za niedopasowanie stroju do miejsca? A może Tobie ktoś dał do zrozumienia, że ubierasz się nieodpowiednio?

Błędy popełniane w doborze stroju

Niezależnie od tego, czy w Twoim urzędzie jest umowa dotycząca zasad ubioru, czy też nie, zawsze powinieneś dbać o to, aby nie łamać pewnych reguł. Najczęstszymi błędami popełnianymi przez panie jest:

- zakładanie bluzek odkrywających zbyt wiele ciała (dekolt, plecy, brzuch, pachy);
- nadmiar biżuterii;
- chodzenie w otwartych butach (nawet w upały buty powinny zakrywać palce i pięty);
- gołe nogi (rajstopy są obowiązkowe do spódnicy, niezależnie od temperatury);
- noszenie spódnic krótszych niż 6-8 cm powyżej kolan.

Panowie zazwyczaj łamią zasady poprzez:

- zakładanie spranych podkoszulków;
- noszenie sandałów czy klapek, a co gorsza – wraz ze skarpetkami;
- rozpinanie kołnierzyka i poluzowanie krawata;
- frotowe skarpetki do garnituru;
- noszenie szortów (nawet w upał jest to niewybaczalne).

Jak się zatem ubierać? Przede wszystkim schludnie, prosto i z umiarem. Klasyczny zestaw dla panów to garnitur w odcieniach granatu lub szarości, z odpowiednio dobraną koszulą i krawatem, a dla pań – kostium, czyli żakiet ze spódnicą lub spodniami, również w stonowanych kolorach – granatu, beżu, brązu czy szarości. W zestawie ze spódnicą powinny znaleźć się rajstopy lub pończochy, ale bez krzykliwych wzorków, oraz buty zakrywające zarówno palce, jak i pięty (w bardzo upalne dni dopuszczalne są eleganckie buty z otwartymi palcami, ale lepiej zaczekać, aż najpierw założy takie Twoja przełożona). Panie powinny też pamiętać o starannej fryzurze, subtelnym makijażu oraz delikatnej biżuterii i dodatkach. Wszystkie elementy stroju powinny być dopasowane do typu urody i indywidualnych upodobań, ale tak, aby mieściły się w klasycznych kanonach.

Warto wiedzieć

Niektóre firmy stosują praktykę zezwalającą na noszenie mniej formalnego stroju jeden dzień w tygodniu, zazwyczaj w piątek – tzw. *casual Friday* (od ang. luźny piątek). Jest to swoista nagroda za cały tydzień bardzo oficjalnego ubioru. Jednak nie można przesadzać ze swobodą w ten dzień, u panów dopuszczalne są np. dżinsy i koszula, ale sprany podkoszulek i sandały w dalszym ciągu są zabronione. Panie z kolei nie mogą pozwolić sobie na wydekoltowane i prześwitujące bluzki czy mini spódniczki, ale mają większą dowolność w doborze kolorów i fasonów.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Niemniej ważne od tego, jak się ubierasz jest to, jak się zachowujesz. W kontakcie z klientem liczy się moment powitania. To wtedy właśnie wytwarza się u klienta to „pierwsze wrażenie". Powitanie powinno być uprzejme i przyczyniać się do wytworzenia przyjaznej atmosfery. W dobrym tonie jest wstanie i podanie ręki. Uścisk dłoni powinien być neutralny, niezbyt mocny, ale i nie za słaby (tzw. śnięta ryba), nie należy też zbyt długo potrząsać dłonią drugiej osoby. Jakikolwiek inny dotyk jest niewskazany.

Kiedy już zrobisz na kliencie dobre wrażenie postaraj się utrzymać w jego oczach obraz profesjonalisty. Klienci uznają za profesjonalistę kogoś, kto: ma odpowiednie kwalifikacje, jest dobrze poinformowany i przygotowany, nie pozwala, aby uczucia i przesądy przeszkadzały mu w pracy, jest dyskretny, grzeczny i punktualny, nie wykorzystuje słabych punktów klienta ani nie stara się doradzać w sprawach, o których nie ma pojęcia, ma odpowiedni wygląd oraz miłe podejście[131].

Zastanów się

Czy powyższe zasady są Ci znane? W jakim stopniu? Czy jest coś, co jeszcze chciałbyś dodać do tej listy?

Cechy profesjonalisty

Profesjonalizm składa się z pięciu zasadniczych elementów: kompetencji, wiarygodności, opanowania, pewności siebie i stałości.

Kompetencja to Twoje umiejętności, zdolności, kwalifikacje oraz doświadczenie, a także te obszary, w których uważasz, że sobie poradzisz i chcesz się w nich rozwijać. **Wiarygodność** polega na stworzeniu wizerunku osoby zdolnej do wykonania określonych zadań i przekonaniu klienta, że rzeczywiście możesz to zrobić (oznacza to znajomość zasad, terminologii oraz wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu Twojej specjalizacji). **Opanowanie** to podstawa w relacji z klientem (także tym „trudnym"), oznacza panowanie nad emocjami, dobre maniery i szacunek okazywany każdej osobie, którą obsługujesz. Świadczy także o Twojej zdolności do kierowania projektami i innymi ludźmi oraz o panowaniu nad własnymi sprawami, czyli o dobrej organizacji czasu i pracy. **Pewność siebie** przejawia się w Twojej postawie – jeżeli, obsługując klienta, siedzisz lub stoisz wyprostowany, masz spokojny i miarowy oddech, a nie kołaczące serce, trzęsące się nogi i spocone ręce, to znaczy, że jesteś świadomy swojej wiedzy i umiejętności pozwalających na sprawną obsługę. **Stałość** to najważniejszy element profesjonalizmu. Twój wizerunek nie może być zmienny, musisz zachowywać się profesjonalnie przez cały czas, bo jeśli choć na chwilę odpuścisz, może się okazać, że właśnie ta chwila zaprzepaści cały Twój wysiłek, jaki włożyłeś w budowanie pozytywnego obrazu siebie jako urzędnika.

[131] Samson E., *Jak tworzyć własny wizerunek*, 1996, s. 57-58.

Ujawnianie siebie

Poza obrazem siebie, jaki kształtujesz i prezentujesz klientom oraz współpracownikom, ważne są również relacje, jakie Cię z nimi łączą. Z wiadomych względów silniejsze więzy łączą Cię z kolegami i koleżankami z pracy, a nie z klientami, z którymi masz tylko przelotny kontakt (chyba że masz do czynienia ze stałymi klientami). Z osobami korzystającymi z usług urzędu powinny Cię łączyć tylko sprawy zawodowe, natomiast z osobami, z którymi pracujesz, możesz wejść na bardziej osobisty stopień komunikacji. Oczywiście obie strony muszą wyrazić chęć na bliższe kontakty.

Za każdym razem, kiedy coś mówisz, ujawniasz swoje poglądy, upodobania, zainteresowania; to, co mówisz, mówi o Tobie nawet wtedy, kiedy nie poruszasz osobistych tematów. Z kolei kiedy celowo chcesz przekazać komuś osobistą informację o sobie nazywa się to **ujawnianiem siebie**. Ten rodzaj przekazu występuje tylko w przypadku 2% aktów porozumiewania się. Muszą być bowiem spełnione poniższe warunki[132]:

1) tematem wiadomości jest osoba, która ją przekazuje,
2) przekazywanie tej wiadomości jest celowe,
3) jest ona skierowana do innej osoby,
4) wiadomość jest szczera,
5) ujawnia nieznane fakty,
6) zawiera informację względnie niedostępną,
7) o intymnej naturze informacji świadczą okoliczności jej ujawniania i kultura, w jakiej zachodzi wymiana.

To, komu, co i ile chcesz powiedzieć, zależy od Ciebie.

Okno Johari

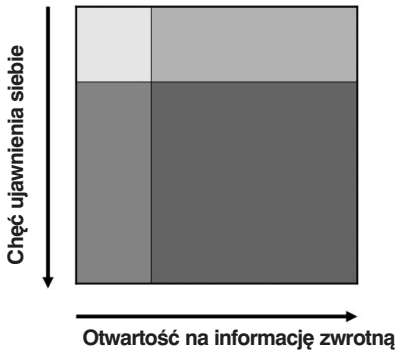
Ciekawym modelem ujawniania siebie jest model stworzony przez badaczy Josepha Lufta i Harry'ego Ingrama, nazwany **Okno Johari**. Model ten dzieli rzeczywistość (czyli wszystkie wiadomości na Twój temat takie, jak poglądy, upodobania, niechęci, cele czy sekrety) na cztery części: wiadomości znane i nie znane Tobie oraz wiadomości o Tobie znane innym i nie znane innym.

	Znane sobie	Nieznane sobie
Znane innym	Obszar otwarty	Obszar ślepy
Nieznane Innym	Obszar ukryty	Obszar nieznany

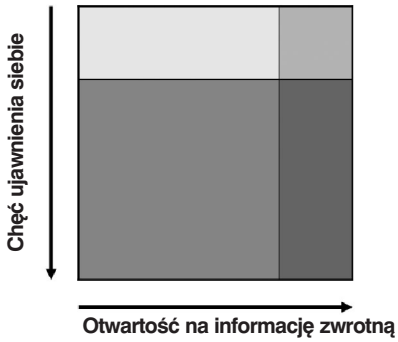
[132] Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne…*, 2006, s. 302.

Obszar otwarty zawiera informacje o Tobie, które są znane zarówno Tobie, jak i innym ludziom; są to informacje ogólnodostępne, coś w rodzaju „wiedzy publicznej". **Obszar ślepy** zawiera informacje, które są znane innym, ale nie Tobie (tylko czasami docierają do Ciebie wiadomości z tego obszaru poprzez informacje zwrotne, jakie uzyskujesz od innych). **Obszar ukryty** zawiera informacje, o których Ty wiesz, ale nie chcesz ich ujawnić (chyba, że zdecydujesz się na ujawnienie siebie). **Obszar nieznany** zawiera z kolei informacje, o których nie wiesz Ty ani nikt inny, np. jakiś nieodkryty talent.

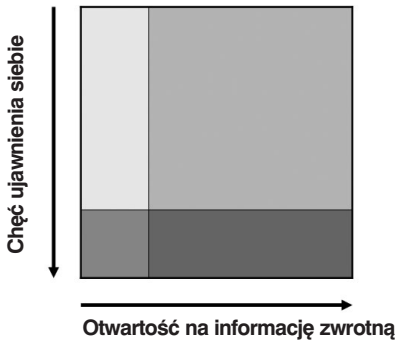
Wielkość poszczególnych obszarów w Oknie Johari nie jest stała, zmienia się w zależności od naszego nastroju, tematu, jaki poruszamy czy osoby, z którą rozmawiamy.



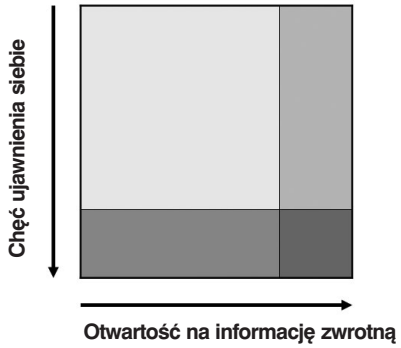
I. Styl charakterystyczny dla osób zamkniętych, niechętnie ujawniających informacje o sobie innym oraz nieprzyjmujących informacji zwrotnych. Taka osoba sprawia wrażenie mało komunikatywnej, sztywnej.



II. Styl osób otwartych na informację zwrotną, ale niechętnie ujawniających siebie, ze względu na brak zaufania do ludzi. Wolą słuchać niż mówić o sobie, przez co na początku sprawiają wrażenie wspierających, a później wydają się być podejrzliwe i obojętne.



III. Osoby takie łatwo ujawniają siebie, ale zniechęcają do przekazywania informacji zwrotnej; są nieufne wobec opinii innych. Sprawiają wrażenie egocentryków i mają małe szanse na poznanie tego, jak są postrzegane przez innych.



IV. Styl ten charakteryzuje osoby ufne, otwarte, łatwo ujawniające siebie, ale i otwarte na informacje zwrotną. Ten styl ułatwia rozwój relacji międzyludzkich i stwarza dobrą atmosferę, jeśli jednak ktoś nie ma umiaru w ujawnianiu siebie, może zrazić innych, którzy uważają, że w kontaktach między słabo znającymi się osobami nie należy być zbytnio wylewnym.

Na podstawie: Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., Relacje interpersonalne…, 2006, s. 305-306.

Ujawnianie się jest sposobem porozumiewania, który niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i pewne ryzyko.

Korzyści ujawniania siebie

Są różne powody, dla których ludzie decydują się otworzyć przed innymi i przekazać im informacje, których wcześniej nie ujawniali. Oto niektóre z nich[133]:

a) **katharsis** – chcemy coś komuś powiedzieć, żeby wyrzucić to z siebie, pozbyć się ciężaru, ale trzeba pamiętać, że takie działalnie może nieść ze sobą negatywne skutki (np. ujawnimy coś, co nam leży na sercu, a druga osoba poczuje się urażona naszą opinią);

b) **wyjaśnianie** – polega na uporządkowaniu swoich myśli, odczuć, opinii, aby nabrać nowego, świeżego spojrzenia na te sprawy; rozmowa może się odbywać z kimś bliskim lub z kimś zupełnie obcym, jak barman czy fryzjerka;

c) **samodowartościowanie** – to poszukiwanie potwierdzenia swoich myśli u innych osób („*Uważam, że postąpiłam niewłaściwie*"), a w głębszym stopniu szukanie potwierdzenia dla ważnych elementów obrazu siebie;

d) **odwzajemnianie** – szczere wyznania często powodują, że ta druga osoba również jest bardziej skłonna do ujawnienia siebie, może nie w tym samym czasie, ale w przyszłości;

e) **kształtowanie wrażenia** – ujawnianie siebie jest strategią podniesienia swojej atrakcyjności w oczach innej osoby, ale należy to dobrze wcześniej rozważyć, bo może się okazać, że będzie to dla nas transakcja nieopłacalna;

f) **podtrzymanie i wzmacnianie relacji** – ujawniamy się po to, aby „dać się polubić" i sami bardziej lubimy tych, którzy się przed nami otworzyli; ponadto rozmawianie o osobistych sprawach pomaga zachować zdrowe relacje i uniknąć nieporozumień; podobnie jest w pracy – pracownicy rozmawiający o swoich odczuciach związanych z pracą są bardziej zgrani i efektywni;

[133] Adler R. B., Rosenfeld R. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne…*, 2006, s. 307-311.

g) **zobowiązania moralne** – ujawnianie pewnych informacji o sobie tylko w szczególnych okolicznościach, np. nosiciele wirusa HIV informują o tym swoich partnerów lub lekarzy, bo uważają, że jest to ich obowiązek, mimo że może to ich narazić na napiętnowanie i obniżenie poczucia godności;

h) **wpływ społeczny** – ujawnianie siebie w poczuciu „misji", aby pomóc komuś w jego problemach, np. w grupach wparcia typu AA;

i) **obrona siebie** – ujawnienie czegoś ze swej prywatności zanim ktoś inny to odkryje.

Ryzyko ujawniania siebie

Jak każdy medal ma dwie strony, tak i w przypadku ujawniania siebie istnieje ryzyko, że będzie to dla nas doświadczenie bolesne:

a) **odrzucenie** – czasem reakcja naszego rozmówcy może być zupełnie odwrotna niż byśmy sobie tego życzyli, zawsze istnieje obawa, że zamiast akceptacji spotkamy się z odrzuceniem (np. w przypadku, kiedy jedno z przyjaciół zakochuje się w drugim i okazuje się, że uczucie jest jednostronne);

b) **negatywne wrażenie** – jest to reakcja mniej skrajna niż odrzucenie, nasze wyznanie nie powoduje zerwania relacji, ale niekorzystnie na nią wpływa;

c) **mniejsze zadowolenie z relacj**i – kiedy ujawnienie siebie obnaża rozbieżne potrzeby i pragnienia dwóch osób, może to prowadzić do zmniejszenia zadowolenia z relacji jaka ich łączy;

d) **utrata kontroli** – poprzez odkrycie swojej słabości można utracić kontrolę nad tym, jak postrzega nas druga osoba;

e) **zranienie drugiej osoby** – ujawniając nasze prawdziwe uczucia możemy sprawić, że druga osoba poczuje się bardzo dotknięta;

f) **zwiększenie samoświadomości** – czasem bywa tak, że ujawniając komuś nasze myśli, stajemy się bardziej świadomi problemu i to się może okazać nie do zniesienia.

Etyka w pracy

> Jeśli reguł moralności nie nosisz w sercu, nie znajdziesz ich w książkach.
>
> *Monteskiusz*

W ujęciu filozoficznym **etyka** to nauka zajmująca się badaniem moralności i tworzeniem systemów myślowych, z których można wyprowadzić zasady moralne. Potocznie etyka to zbiór norm moralnych, często wręcz utożsamiania z moralnością. **Moralność** z kolei to zbiór zasad mówiących o tym, co jest dobre, a co złe.

Według części badaczy etyka i normy moralne są jedne i te same dla wszystkich, według innych – każdy może mieć swój własny system moralny i do niego się stosować. Wchodzą tu w grę m.in. różnice kulturowe czy religijne, ale nawet w jednolitych warunkach różne osoby mogą zachowywać się inaczej. Dla jednych przywłaszczenie znalezionego na ulicy portfela byłoby niemoralne, dla innych – zupełnie oczywiste i pozbawione etycznych rozterek (przecież znaleźli, a nie ukradli).

Społeczeństwa zazwyczaj ustalają normy prawne, które mają stać na straży norm etycznych (społecznych). Kiedy większość obywateli uznaje kradzież za czyn nieetyczny, to ustanawia się formalne konsekwencje dla tych, którzy się go dopuścili. Zachowanie etyczne jest więc zachowaniem, które mieści się w ogólnie przyjętych normach społecznych, przeważających dla danego społeczeństwa, zachowanie nieetyczne zaś wykracza poza te normy.

W przypadku firm, instytucji i organizacji można mówić o czymś w rodzaju etyki firmowej bądź, częściej, etyki zawodowej. **Etyka zawodowa** to pomniejszy system norm i zasad, jakie obowiązują w określonej grupie zawodowej. Ogólne zasady będą dla wszystkich podobne, jednak tym, co ją wyróżnia będą wyszczególnione normy określające właściwe zachowania w sytuacjach specyficznych dla danego zawodu. Kodeksy etyczne można spotkać głównie w przypadku tzw. zawodów społecznego zaufania, a do takich można zaliczyć urzędników. W urzędach administracji rządowej od 11 października 2002 r. obowiązuje ***Kodeks etyki służby cywilnej***, który reguluje zakres kompetencji i obowiązków członków korpusu. Nie ma jednolitego odpowiednika tego kodeksu dla urzędników samorządowych, dlatego regulacje w sprawach funkcjonowania urzędów są ustanawiane na niższych szczeblach (wojewódzkich, powiatowych czy gminnych).

Warto wiedzieć

Urzędnik pracuje zgodnie z zasadami etyki jeśli:

- jest nastawiony na efekt swojej pracy, a nie tylko na przesiedzenie 8 godzin, ważne jest też, aby efekt tej pracy przynosił korzyści całej społeczności (realizował cele społeczne), a nie tylko administracji;
- jego praca przyczynia się do jego rozwoju, a także rozwoju jego współpracowników i klientów oraz całej gminy (lub innej jednostki podziału terytorialnego);
- służy porządkowi społecznemu, budowie właściwych relacji i więzi oraz przeciwdziała destrukcji i degeneracji.

Fenrych P., Etyka w działaniu…, 2006, s. 98.

Zasady etyki w pracy urzędnika

Etyka zawodowa służy wskazaniu właściwych norm postępowania osobom pracującym na określonym stanowisku, pozwala ukształtować wzór osobowy, do którego powinny dążyć, a także

podpowiada, jak radzić sobie w najczęściej pojawiających się konfliktach etycznych. Jest to termin, który najczęściej kojarzy się z dochowywaniem tajemnicy zawodowej, jak np. w przypadku lekarzy, adwokatów, księży. Urzędników również ta reguła dotyczy, bowiem klienci przychodzący do urzędu niejednokrotnie chcą załatwić sprawy, które są dla nich bardzo osobiste lub krępujące. Urzędnik nie ma prawa dzielić się tymi informacjami z osobami postronnymi, powinien uszanować prywatność danej osoby i skupić się na rozwiązaniu jej problemu. W tym względzie podstawne jest również zachowanie zgodne z zasadą dobra klienta, która stanowi o tym, iż klient ma prawo być poinformowany o wszystkich elementach związanych z jego sprawą, zarówno o tych leżących w jego interesie, jak i o tych niekorzystnych dla niego. Ponadto urzędnik jest zobowiązany do przyznana się do błędu, jeśli go popełnił, oraz do podjęcia działań zmierzających do zniwelowania jego skutków – zasada odpowiedzialności moralnej.

Od długiego czasu w różnych krajach, również w Polsce, trwają dyskusje na temat ustanowienia kanonu zasad określających, kiedy praca urzędnika jest etyczna. Poniżej zaprezentowany zostanie zestaw cech, które najczęściej się powtarzają[134]:

1) **bezstronność** – urzędnik powinien podejmować decyzje mając na względzie ogólnie pojęte dobro publiczne, a nie swoje korzyści lub osób mu bliskich;
2) **obiektywizm** – subiektywne odczucia urzędnika, jego poglądy polityczne czy religijne bądź względy finansowe w żadnym wypadku nie powinny mieć wpływu na jego decyzje, powinien kierować się jedynie względami merytorycznymi;
3) **niezawisłość** – urzędnik nie powinien być w żaden sposób zależny od środowisk, względem których podejmuje decyzje;
4) **przejrzystość** – oznacza jawność decyzji wraz z uzasadnieniem swojego stanowiska, wyjątek od tej reguły musi być motywowany dobrem publicznym;
5) **rzetelność** – wykorzystanie pełni wiedzy i umiejętności oraz staranności w wykonywanie nawet tych zadań, które nie są spójne z poglądami urzędnika;
6) **odpowiedzialność** – gotowość do poddania się społecznej kontroli.

Urzędnicy mogą przyjmować różne postawy w pracy, które zależą od ich cech charakteru i celów, jakie sobie stawiają:

- **Postawa społecznej dyscypliny** – cechuje ją umiejętność podporządkowania się np. własnym postanowieniom czy poleceniom osób kierujących pracą oraz świadomość konieczności istnienia norm regulujących zachowanie i gotowość do ich przestrzegania w życiu społecznym.
- **Postawa społecznej użyteczności** („nie bierz więcej niż dajesz”) – gotowość do inicjatywy i twórczego działania, umiejętność oceniania pracy własnej i innych, odczuwanie zadowolenia i satysfakcji z pracy własnej i na rzecz zespołu, w którym się pracuje.
- **Postawa społecznej gospodarności** – świadomość trudu zawartego w rezultatach pracy ludzkiej oraz racjonalne gospodarowanie majątkiem własnym czy organizacji; takiego urzędnika charakteryzuje oszczędność i efektywność, a także szacunek do własności innych osób i tzw. własności wspólnej.

[134] Fenrych P., *Etyka w działaniu…*, 2006, s. 99.

- **Postawa społecznego zaangażowania** – pełnienie ról społecznych w życiu zawodowym, wrażliwość na problemy zespołu oraz czynne uczestnictwo w życiu zespołu.
- **Postawa społecznej otwartości** – umiejętność sprawiedliwego oceniania niezależnie od osoby, jednakowe traktowanie innych ludzi i zespołów.
- **Postawa zespołowości** – dbałość o dobre stosunki z tymi, z którymi wypadło nam współpracować, o odpowiednią atmosferę współpracy, lojalność, szacunek dla odmiennych przekonań i poglądów.

Kodeks etyki zawodowej

Jak już wcześniej zostało zasygnalizowane, nie został ustanowiony jednolity kodeks etyki dla pracowników administracji samorządowej. Standardy ich zachowania regulują wewnętrznie przyjęte zbiory zasad oraz, częściowo, ustawa o pracownikach samorządowych, która zakłada, że urzędnicy powinni „zachowywać tajemnicę służbową i państwową, wykonywać swoje obowiązki sumiennie i bezstronnie, postępować z godnością, być uprzejmymi i życzliwymi”[135]. Propagowaniu zachowań etycznych sprzyjają również ogólnopolskie i regionalne akcje społeczne, jak np. *Przejrzysta Polska* czy *Przejrzysty Samorząd*. Urzędy, które uczestniczą w tego rodzaju programach i dostosowują się do wymogów otrzymują certyfikaty potwierdzające standardy obsługi.

Kodeksy etyczne zawierają zazwyczaj zasady, o których była mowa wyżej, a ponadto obligują urzędników do rozwoju kompetencji, podnoszenia standardów pracy oraz zachęcają do neutralności politycznej. Pracownicy administracji przechodzą szkolenia z zakresu etyki oraz są w tej kwestii oceniani, z kolei klienci mają możliwość zgłaszania wszelkich form zachowań nieetycznych, z jakimi się spotkali. Bardzo ważne dla proetycznego funkcjonowania całego urzędu jest etyczne zachowanie osób zajmujących najwyższe szczeble hierarchii organizacyjnej. Kiedy przywódca/kierownik/naczelnik zachowuje się w sposób nieetyczny, jednocześnie dobiera sobie nieetycznych współpracowników, to rzutuje to na wszystkich innych. Jak to mówią, „ryba psuje się od głowy”, a więc należy dbać, aby ta „głowa” urzędu była zdrowa. Zachowaniom nieetycznym w urzędach sprzyja nadmierna biurokracja, która wiąże się z brakiem przejrzystości. W celu ograniczenia tego zjawiska warto wprowadzać systemy jakości oraz upubliczniać przebieg realizowanych procesów.

Zastanów się

Czy w Twoim urzędzie istnieje spisany kodeks etyczny? Czy funkcjonuje jakiś zbiór norm i zasad, których przestrzeganie jest wskazane ze względów etycznych? Jak myślisz, jakie wskazówki w zakresie postępowania powinny się znaleźć w takim kodeksie? Czy taki dokument jest w ogóle potrzebny? A może wystarczy, aby każdy sam starał się zachowywać zgodnie z kanonem norm społecznych?

[135] Za: Bugdol M., *Zarządzanie jakością …*, 2008, s. 287.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spisanie reguł postępowania w urzędach służy przede wszystkim zapobieganiu korupcji, ale nie tylko – pozwala na przeprowadzenie oceny jakości obsługi klientów przez pracowników danego urzędu oraz ułatwia podjęcie słusznych decyzji w kwestiach spornych. Aby kodeks etyczny dobrze spełniał swoją rolę, muszą zostać zrealizowane pewne warunki[136]:

- kodeks dla danego urzędu musi być stworzony przez jego pracowników, a nie skopiowany z innego urzędu,
- powinien zawierać wartości i zasady, jakimi kierują się urzędnicy, a nie regulacje prawne (to się znajduje w innych dokumentach),
- kodeks nie może być wprowadzony odgórnie przez wójta czy burmistrza, tylko przez grupę, która go stworzyła,
- jego treść powinna być znana wszystkim pracownikom oraz mieszkańcom gminy/powiatu,
- tekst kodeksu podlega okresowej ocenie i aktualizacji.

Pamiętaj!

Spisanie kodeksu etycznego, poza prewencją zachowań nieetycznych, jest sposobem doskonalenia standardów działania, pomaga kształtować postawy zgodne z oczekiwaniami urzędu i jego klientów, ułatwia ocenę pracownika oraz wzmacnia jego identyfikację z miejscem pracy.

Urzędnik powinien unikać wszelkich podejrzeń o dyskryminowanie jakiejś osoby ze względu na jej przynależność etniczną, religijną, społeczną czy na jej cechy fizyczne, a także o ułatwianie komuś załatwienia sprawy czy przyśpieszenie terminu realizacji niezgodnie z procedurami. Urzędnik może nawet zostać wyłączony z postępowania w sprawie, jeśli łączą go z daną osobą więzy rodzinne lub małżeńskie, bliska znajomość, stosunek zależności służbowej lub gdy wynik sprawy może mieć wpływ na sytuację tego urzędnika.

Ocena satysfakcji klientów

Aby móc ocenić jakość pracy urzędnika warto pytać o to u samego źródła, czyli klientów przychodzących do urzędu czy są zadowoleni z obsługi. Satysfakcja jest sprawą indywidualną i subiektywną. Może się wydawać, że klienci korzystający z usług urzędów nie muszą odczuwać takiej satysfakcji jak choćby klienci sklepów czy punktów usługowych. Tam trzeba walczyć o klienta, który zapewnia zysk. Urząd z kolei jest instytucją, której obecność jest konieczna w przestrzeni społecznej, niezależnie od liczby klientów i poziomu ich zadowolenia. Po co więc starać się o zwiększenie satysfakcji osób odwiedzających np. urząd gminny, powiatowy czy urząd skarbowy?

[136] Fenrych P., *Etyka w działaniu*…, 2006, s. 105.

Przecież ludzie tak czy tak będą musieli do tego urzędu przyjść. Zmiana urzędu nie jest taka prosta jak zmiana ulubionego sklepu spożywczego. Mało kto będzie zmieniał miejsce zamieszkania czy prowadzenia firmy tylko dlatego, że nie odpowiadała mu jakość obsługi we właściwym dla danego terenu urzędzie.

Niezależnie od tych argumentów, warto jednak dbać o jakość usług świadczonych przez urzędy. Pośrednio zadowolenie klientów może przełożyć się na ich późniejsze decyzje wyborcze, bo przecież urzędy zarządzane są przez władze lokalne, a władze lokalne wybierane są przez społeczeństwo. Jeżeli obsługa w jednostkach administracji publicznej jest zadowalająca, to rośnie zaufanie do owej władzy, która tymi jednostkami zarządza.

Ocena, jaką klienci wystawiają urzędom zależy w dużej mierze od wiedzy, jaką klienci mają na temat funkcjonowania administracji. Jeśli dobrze się orientują w strukturze i obszarach działania poszczególnych wydziałów, to mogą oceniać pracę jednych poprzez efekty pracy innych, np. wnioskować o jakości funkcjonowania urzędu na podstawie czystości w mieście. Bardzo duże znaczenie ma też jakość komunikacji pomiędzy urzędem a klientami tego urzędu. Aby lepiej zrozumieć urząd, klienci powinni wiedzieć na jakich zasadach on funkcjonuje, jakie obowiązują procedury i dlaczego jest tak, a nie inaczej. Z kolei pracownicy urzędu powinni starać się dowiedzieć od obywateli, jaka jest ich opinia o sprawności podejmowanych przez nich działań oraz jakie mają propozycje usprawnienia.

Aby więc poznać opinie klientów i cenne uwagi dotyczące możliwości poprawy jakości obsługi, urzędy sięgają po różne narzędzia i metody służące zdobyciu tej wiedzy, takie jak ankiety, wywiady, obserwacja podczas obsługi klienta, analiza dokumentów (skarg i zażaleń), spotkania z klientami kluczowymi (np. ważnymi inwestorami). Marek Bugdol[137] przeprowadził analizę kwestionariuszy w urzędach i sporządził listę elementów obsługi, o jakie najczęściej pytani byli klienci:

- sposób obsługi klienta,
- kultura osobista i kompetencje urzędnika,
- dostępność do informacji i ich przydatność,
- potrzeby i oczekiwania klientów,
- dostosowanie infrastruktury do potrzeb klientów,
- funkcjonalność urzędu,
- funkcjonowanie punktów informacyjnych i biur obsługi klienta,
- wiedza, jaką posiadają klienci o urzędzie (o zakresie obowiązków i uprawnień, o kodeksach etycznych),
- potrzeba wprowadzenia zmian (np. publikacji informatora budżetowego, dostarczanie informacji o tym, jak głosowali radni),
- dokumenty systemowe,
- jakość realizowanych usług komunalnych.

[137] *Zarządzanie jakością …*, 2008, s. 36.

Badaniem satysfakcji powinni zostać objęci zarówno klienci zewnętrzni, jak i wewnętrzni, czyli pracownicy urzędu, którzy lepiej orientują się w niektórych sprawach.

Dobra rada

Jeżeli w Twoim urzędzie zostanie podjęta decyzja o badaniu opinii klientów oraz wdrożeniu części ich propozycji w zakresie sprawniejszej obsługi warto zastanowić się, czy wzięto pod uwagę niżej wymienione kwestie:

- dodawanie do pism zawierających przepisy prawne komentarzy ułatwiających ich interpretację,
- dopasowanie sposobów realizacji usług do różnych grup klientów,
- zmienność poczucia satysfakcji (podniesiony poziom jakości usług, który powoduje wzrost zadowolenia klientów po jakimś czasie staje się normą i trzeba szukać nowych sposobów zadowolenia ich),
- poczucie satysfakcji jest krótkotrwałe, za to poczucie niezadowolenia pozostaje w pamięci klienta na dłużej,
- wzrostowi zadowolenia klientów wewnętrznych sprzyja poprawa komunikacji społecznej i systemu motywacyjnego, z kolei ich satysfakcja wpływa na wzrost tego odczucia u klientów zewnętrznych,
- część osób osiąga satysfakcję, kiedy zostają spełnione ich oczekiwania i potrzeby, innym zaś to nie wystarcza, satysfakcjonuje ich dopiero wartość dodana, czyli coś ponad to, czego oczekiwali.

Na podstawie: Bugdol M., Zarządzanie jakością …, 2008, s. 37-38.

Obecnie stosuje się szereg obiektywnych wskaźników w badaniu poziomu satysfakcji klientów urzędu[138]:

1) **wskaźniki uwzględniające czas** – średni czas i terminowość załatwiania sprawy, wydawania zaświadczeń, realizacji usługi itp.,
2) **wskaźniki uwzględniające kryterium ilości** – ilość interwencji, skarg i wniosków, ilość skarg załatwianych pozytywnie lub negatywnie, ilość rozpoczętych i realizowanych inwestycji,
3) **wskaźniki wymagające badań** – wskaźniki zadowolenia klientów, skuteczności szkoleń, poziom wykształcenia, bezrobocia itp.,
4) **wskaźniki bezpośrednio związane z doskonaleniem systemu** – ilość działań korygujących, procent realizacji planu, ilość niezgodności, ilość problemów i spostrzeżeń zauważonych podczas audytu.

Dążąc do poprawy jakości obsługi w urzędzie można jednak wpaść w kilka pułapek. Do najczęściej spotykanych barier i ograniczeń doskonalenia jakości można zaliczyć niedostateczną analizę

[138] Bugdol M., *Zarządzanie jakością …*, 2008, s. 90-91.

kompetencji, niski poziom certyfikacji, nadmiar dokumentów przynależących do systemów jakości, łączenie funkcji pełnomocnika ds. systemu jakości z innymi funkcjami, brak zaufania i włączania pracowników w proces decyzyjny, modę na tworzenie „biur obsługi klienta" oraz brak konkurencji[139].

Podnosząc jakość usług świadczonych przez urzędy nigdy nie osiągniemy poczucia zadowolenia u wszystkich klientów. Satysfakcja jest odczuciem subiektywnym, wynikającym z doznawanych wrażeń i emocji, a do tego zmiennym – dziś klient może być zadowolony, ale jutro coś może mu się nie spodobać i przestanie uznawać jakość obsługi za satysfakcjonującą. Poziom tego zadowolenia zależy od stopnia, w jakim produkt oferowany przez urząd (świadczone usługi + obsługa klienta) zaspakaja wymagania klienta. Wzrost jakości usług oraz sposobu ich świadczenia podnosi odczuwaną przez klientów satysfakcję.

Niezadowolenie klienta rodzi się w momencie, kiedy uświadamia sobie, że to, co otrzymał nie jest zgodne z tym, czego oczekiwał – pojawiają się „luki w obsłudze". Luki w obsłudze nie są efektem złych zamiarów pracowników urzędu, tylko tego, że urząd może mieć odmienne zdanie w kwestii potrzeb swoich klientów i sposobów ich zaspokajania. Niwelowaniu tych rozbieżności służyć mają regularne badania poziomu satysfakcji klientów i bieżące dostosowywanie procedur do zmieniającej się sytuacji.

Luki w obsłudze:

1) **luka promocyjna** – sposób, w jaki przedstawiana jest obsługa (np. w spotach reklamowych, ulotkach promocyjnych) powoduje nadmierne oczekiwania klientów, a kiedy okazuje się, że w rzeczywistości wygląda to nieco inaczej, klienci wychodzą z urzędu niezadowoleni;
2) **luka w rozumieniu potrzeb** – kierownictwo urzędu inaczej rozumie potrzeby klientów niż oni sami (poprawia te elementy obsługi, które uważa za słuszne, ale nie pyta klientów o to, co jest dla nich naprawdę ważne);
3) **luka proceduralna –** oczekiwania klientów nie są przekładane na odpowiednie systemy i procedury operacyjne (np. urząd nie zadbał o zwiększenie liczby pracowników w czasie największego natężenia ruchu, przez co klienci muszą długo czekać w kolejce, a to ich irytuje);
4) **luka w zachowaniu** – obsługa nie jest zgodna z ustaloną procedurą (np. ze względu na to, że pracownicy nie są odpowiednio przeszkoleni lub zdyscyplinowani);
5) **luka w percepcji –** klienci inaczej postrzegają poziom obsługi niż wygląda on w rzeczywistości (przykładowo dawniej obsługa danego urzędu odbiegała od ideału, była opieszała i niefachowa; klient tak ją zapamiętał i nadal tak ocenia, mimo iż w rzeczywistości standardy obsługi znacznie się polepszyły).

Powyższe luki składają się na lukę w jakości obsługi, która polega na rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klientów w stosunku do obsługi, a postrzeganą przez nich jakością obsługi zapewnianej przez urząd[140].

[139] Bugdol M., *Zarządzanie jakością …*, 2008, s. 83.

[140] Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji…*, 2003, s. 17.

Warto wiedzieć

Odpowiedni poziom zaangażowania pracowników można osiągnąć tylko poprzez dokonywanie pomiaru satysfakcji klientów, co daje możliwość zademonstrowania, jak oddane jest tej sprawie kierownictwo oraz wykorzystania systemu celów i nagród do motywowania pracowników.

Dokładny pomiar satysfakcji klienta, przekazanie wyników do wiadomości wszystkich pracowników, a potem aktualizowanie badań i śledzenie postępów bardziej niż cokolwiek innego przyczynia się do uzmysłowienia wszystkim pracownikom wagi satysfakcji klientów.

Podsumowanie

Podręcznik ten stanowi swego rodzaju kompendium wiedzy w zakresie profesjonalnej obsługi klienta urzędu, skutecznej komunikacji oraz technik radzenia sobie w sytuacjach trudnych i stresujących. Zawiera porady i wskazówki na temat budowania pozytywnych relacji z klientami i współpracownikami, efektywnego organizowania i wykorzystywania czasu pracy oraz skutecznego motywowania. Większy nacisk położony został na stronę praktyczną, dlatego prezentowane koncepcje teoretyczne są zazwyczaj tylko ogólnie zarysowane i nie wyczerpują tematu. Z tego powodu nie należy traktować tej publikacji jako pełnego źródła wiedzy, ale raczej jako poradnik i punkt wyjścia do poszukiwania dodatkowych opracowań i poszerzania swojego zasobu wiadomości. Do czego serdecznie zachęcamy!

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Bibliografia

Literatura cytowana:

1. Adler A. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2006
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Bussiness, Kraków 2007
3. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008
4. Fenrych P., *Etyka w działaniu urzędnika publicznego,* w: *Przejrzysty samorząd. Podręcznik dobrych praktyk* pod red. C. Trutkowskiego, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2006
5. Gee V., Gee J., *Program szkolenia z zakresu obsługi klienta*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
6. Griffin, R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
7. Hart A., *Adrenalina a stres*, Wydawnictwo W drodze, Poznań 2005
8. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
9. Jędrzejczak J., *Profesjonalna obsługa klienta w urzędzie. Poradnik dobrych praktyk*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007
10. Komarnicka K., *Profesjonalna obsługa klienta urzędu*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2009
11. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza powszechna, Warszawa 1990
12. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004
13. Leigh A., Maynard M., *Komunikacja doskonała*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999
14. Leland K., Bailey K., *Obsługa klienta*, Oficyna Wydawnicza Read Me, Warszawa 1999
15. McKenzie C., *Doskonała kontrola stresu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2006
16. Myers D., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
17. Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2004
18. Oyster C.K., *Grupy. Psychologia społeczna,* Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2002

19. Performance Research Associates, *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006

20. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

21. Samson E., *Jak tworzyć własny wizerunek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa1996

22. Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

23. Spencer J., Pruss A., *Profesjonalna sekretarka. Komunikacja interpersonalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

24. Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, tom 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005

25. Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza Transakcyjna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000

26. Trauer T., Stres. *Wszystko o przyczynach, mechanizmach i skutkach napięć nerwowych*, Wydawnictwo TENTEN, Warszawa 1992

27. Webber A.R., *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

Akty prawne:

Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r., Kodeks Postępowania Administracyjnego, DzU 1960.30.168, tekst jednolity ze zmianami, art. 28 i 29;

Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (DzU 01.142.1591 ze zmianami)

Norma PN-EN ISO 9000:2000

Strony internetowe:

http://www.rp.pl

http://pl.wikipedia.org

CYKL WARSZTATÓW DLA PRACOWNIKÓW URZĘDU

Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie

Katarzyna Poluga
Dorota Goral

Spis treści

Wprowadzenie. 149
I. Komunikowanie się w urzędzie 150
II. Znaczenie przywództwa w urzędzie 162
III. Motywowanie pracowników samorządowych 172
IV. Planowanie i organizowanie pracy w urzędzie 183
V. Rekrutacja pracowników do pracy w administracji samorządowej 193
VI. Ocenianie pracowników urzędu 205
VII. Szkolenia, mentoring i rozwój pracowników samorządowych 218
VIII. Etyka pracowników urzędu 226

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wprowadzenie

Podręcznik „Zarządzenie zasobami ludzkimi" to zbiór niezbędnych zagadnień z obszaru kierowania pracownikami samorządowymi. Zawarte w nim tematy będą pogłębiane w trakcie cyklu szkoleń poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi, realizowanych w ramach projektu „Sprawny samorząd".

Podręcznik zawiera wybrane teorie zarządzania i psychologii, przykłady trudności w relacjach przełożony – podwładny, ich analizę i proponowane sposoby radzenia sobie z nimi.

Poszczególne rozdziały dostarczą wiedzy na temat:

- komunikowania się w urzędzie;
- znaczenia przywództwa w urzędzie;
- motywowania pracowników samorządowych;
- planowania i organizacji pracy w urzędzie;
- rekrutacji pracowników do pracy w administracji samorządowej;
- oceniania pracowników urzędu;
- szkoleń, mentoringu i rozwoju pracowników urzędu;
- etyki pracowników administracji samorządowej.

Przystępując do lektury tego podręcznika, warto zacząć od spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi z szerszej perspektywy, odwołując się do celu istnienia urzędu, jakim jest organizowanie życia publicznego. Realizacja tego zadania wymaga sprawnego funkcjonowania administracji samorządowej, czyli skutecznego wykonywania powierzonych obowiązków przez zatrudnionych w niej ludzi. Odpowiednio kierowani pracownicy urzędu będą efektywnie pracować, co gwarantuje stworzenie optymalnych warunków dla rozwoju powiatów i gmin.

Opisane w podręczniku przykłady trudności zostały zaczerpnięte m. in. z doświadczeń pracowników urzędów. Dziękujemy Wszystkim, którzy podzielili się swoimi obserwacjami!

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

I.
Komunikowanie się w urzędzie

W tym rozdziale Czytelnik znajdzie informacje o:

- znaczeniu komunikacji w urzędzie,
- trudnościach w komunikowaniu się,
- efektywnej komunikacji,
- systemach komunikowania się.

Komunikowanie się z innymi jest podstawą zarządzania ludźmi i kierowania urzędem. Skuteczne delegowanie zadań, motywowanie pracowników do ich realizacji, ocena efektów pracy, rekrutacja nowej kadry – wymagają nawiązania kontakt z drugą osobą i porozumienia się z nią. Od jakości komunikacji zależy funkcjonowanie całego urzędu oraz efektywność poszczególnych pracowników. Właściwa komunikacja przełożonego z pracownikiem zawiera w sobie: umiejętność jasnego formułowania myśli, posługiwanie się językiem ciała, ciekawość, słuchanie rozmówcy, empatię, ale również konstruktywną krytykę. Komunikowanie się z innymi z pozoru wydaje się proste i oczywiste, ale w codziennej pracy nierzadko prowadzi do nieporozumień, konfliktów i trudnych sytuacji, które przekładają się na wykonywanie zadań oraz na satysfakcję z pracy. Nawykowo popełniamy różne błędy w komunikacji, np. wyjaśniamy zagadnienie używając specjalistycznego, ale niezrozumiałego dla rozmówcy języka, co w konsekwencji jest barierą utrudniającą porozumiewanie się, która wpływa także na samą relację.

Trudności w komunikowaniu się

Kłopoty z komunikowaniem się są naturalne, ponieważ ludzie są po prostu różni. Te odmienności wyrażają się w różnym odbiorze tych samych zdarzeń, zwracaniu uwagi na inne elementy przekazu. Zapominając o tym, że druga osoba nie jest taka sama jak my, często nie przykładamy odpowiedniej uwagi do tego, że nie wystarczy wydanie polecenia, np. „Napisz raport”. Znaczniej ważniejsze jest wyjaśnienie, dlaczego potrzebujemy tego raportu. Sposobem na zmniejszenie trudności komunikacyjnych są częste rozmowy, spotkania, wymiana informacji i wyjaśnianie ich. Nie warto oszczędzać czasu na komunikowanie się, chociaż czasem może wydawać się to żmudnym procesem. Naprawienie konsekwencji błędów wynikających z nieporozumień zajmuje znacznie więcej czasu.

W tym rozdziale opiszemy sposoby, dzięki którym możemy rozwijać komunikację w urzędzie i które pomogą w poradzeniu sobie z trudnościami w komunikowaniu się. Pokażemy, jak można

pracować nad pozytywnymi nawykami w porozumiewaniu się, np. pogłębianiem rozmowy przez zadawanie otwartych pytań czy dostrojenie się do rozmówcy.

Poszerzanie umiejętności komunikacyjnych jest niezbędne do lepszego funkcjonowania każdej organizacji składającej się ze wspólnoty ludzi. Pogłębianie kompetencji z tego obszaru jest procesem ciągłym i tak naprawdę nigdy nie może się skończyć, ponieważ dotyczy ludzi, którzy są różni, zmienni, tak samo jak okoliczności, w których żyją. Znaczenie ciągłego uczenia się komunikacji ma również na celu utrzymywanie naszej uwagi na tym, jak rozmawiamy z innymi. Gdy o tym zapomnimy, łatwo możemy doprowadzić do sytuacji, kiedy podstawowe błędy komunikacyjne spowodują wielkie nieporozumienie.

Efektywna komunikacja

Umiejętności pomagające w porozumiewaniu się z pracownikami to:

- empatia,
- skuteczne przekazywanie informacji,
- komunikacja niewerbalna,
- uważne słuchanie,
- aktywne mówienie,
- zadawanie pytań,
- dostrojenie do rozmówcy.

Poniżej opiszemy każdy z powyższych elementów dobrej rozmowy.

Empatia

W każdej organizacji stykają się nieustannie potrzeby, cele, oczekiwania różnych ludzi, grup osób. Żeby pomimo tych różnić istniało porozumienie, komunikacja –niezbędne jest przyjmowanie punktu widzenia innych. Umiejętność ta związana jest z empatią, czyli zdolnością odczuwania przeżyć drugiej osoby.

Im większe zdolności empatii będą przejawiali pracownicy, a szczególnie przełożeni, tym łatwiej będzie można rozwiązywać konflikty i sytuacje sporne.

W codziennej gonitwie, przy natłoku wielu spraw, obowiązków, łatwo jest pominąć tak podstawowy elementy komunikacji, jak zauważenie innych. Ludzie często najbardziej potrzebują zrozumienia ich perspektywy, uczuć. Jest to niejednokrotnie ważniejsze od pochwał, nagród, przyznania im racji, zmniejszenia ilości obowiązków. Kiedy pracownik jest przytłoczony pracą może narzekać,

buntować się, a nawet utrudniać pracę, ponieważ, po pierwsze, jest przeciążony zadaniami, a po drugie, na co chcemy zwrócić uwagę, nie jest to zauważane. Czasem chodzi o zwyczajne powiedzenie: „Ewo, wiem, że w tym tygodniu proszę Cię o tyle rzeczy. Jak się z tym wyrabiasz?". Zwracając się tak do Ewy, dostrzeżemy jej trudną sytuację i pokażemy, że nie jest nam obojętne, jak się czuje. Możemy także dowiedzieć się, jak radzi sobie z powierzonymi zadaniami.

Żeby lepiej zrozumieć innych, warto ćwiczyć empatię poprzez pracę nad sobą i rozwój samoświadomości. Możemy to robić korzystając ze szkoleń, warsztatów poświęconych doskonaleniu siebie, czytając książki na ten temat, ale również – co polecamy na co dzień – stosując autorefleksję, czyli zatrzymując się i zastanawiając się nad jakością naszych relacji z pracownikami i próbując je zrozumieć. Rozumienie innych nie oznacza, że mamy zapomnieć o naszych potrzebach i celach, chodzi tylko o uwzględnienie tego, że inni mogą i najczęściej mają inne pragnienia.

Skuteczne przekazywanie informacji

Niezbędnym elementem zarządzania ludźmi jest przekazywanie im jasnych, precyzyjnych informacji. W codziennej pracy nie zawsze jest to proste, gdyż obowiązków jest dużo, a my mamy często nieskuteczne nawyki komunikacyjne. W związku z tym proponujemy uczenie się **modelu „porozumienia bez przemocy"**, sformułowanego przez Marshalla B. Rosenberga, który pokazuje jak konstruktywnie przekazywać **informacje zwrotną**. Model ten odwołuje się do podstaw komunikacji, czyli:

- własnych potrzeb i emocji oraz potrzeb i emocji ludzi, z którymi chcemy się porozumieć;
- unikania w komunikacji sformułowań, które mogą zostać odebrane jako osobista krytyka czy agresja.

Zgodnie z tym modelem, przekazując informację zwrotną należy powiedzieć o:

- spostrzeżeniach,
- uczuciach,
- potrzebach,
- prośbach.

Spostrzeżenia – to informacje o tym co widzimy, bez osądzania, np. „Tomku, dokumenty nie są poukładane alfabetycznie".

Uczucia – czyli to, co przeżywamy w związku z daną sytuacją, zachowaniem pracownika. Kiedy mówimy o uczuciach, powinniśmy wyrażać je w pierwszej osobie, np „Złoszczę się, kiedy dokumenty nie są poukładane alfabetycznie, bo wtedy mam kłopot ze znalezieniem informacji na czas". Nie możemy obarczać innych za swoje uczucia, to w nas pojawiła się złość.

Potrzeby – to komunikaty mówiące o tym, dlaczego coś jest dla nas ważne, np. „Potrzebuję, żeby był porządek w papierach, abym mogła szybko znaleźć niezbędne informacje".

Prośby – to komunikaty informujące o tym, czego konkretnie oczekujemy od pracownika: „Proszę, odłóż wszystkie sprawy i zrób teraz porządek w papierach".

Informacja zwrotna jest ważnym narzędziem, służącym zarówno do przekazywania bieżących spraw, komunikowania błędów, jak i pochwał. Długofalowo wpływa na uczenie pracowników nowych zachowań i kształtowanie postaw. Błędnie przekazana informacja może spowodować odrzucenie naszego polecenia, a w dalszych konsekwencjach negowanie naszej roli jako szefa. Uczenie się poprawnego przekazywania informacji zwrotnej jest niezbędne w ćwiczeniu umiejętności kierowania innymi.

Przykłady dwóch sposobów reagowania na tę samą sytuację

Pracownik spóźnia się godzinę do pracy kolejny raz w tym tygodniu.

Możliwe odpowiedzi:

a) „Co się z Tobą dzieje? Notorycznie się spóźniasz! To nieodpowiedzialne zachowanie. Mamy tyle zadań do wykonania dzisiaj".

Omówienie:
Komunikat jest agresywną oceną, która narusza osobistą sferę pracownika („Co się z Tobą dzieje?"), jest uogólnieniem sugerującym, że spóźnienie jest stałym zachowaniem pracownika („Notorycznie się spóźniasz!"), a na koniec jest moralnym osądem tego zachowania („nieodpowiedzialne zachowanie"). Czego możemy spodziewać się od pracownika po takiej informacji? Reakcją może być jawny albo ukryty sprzeciw. Jawny może polegać na tym, że pracownik nie będzie chciał z nami pracować i to jasno zakomunikuje, a ukryty – że przemilczy to, co od nas usłyszał, ale czy będzie miał ochotę na współpracę z nami? Komunikaty agresywne niszczą relację, a więc również możliwość efektywnej współpracy. Nie rozwiązują też sprawy samych spóźnień, nie wiemy nawet czemu pracownik tak postępuje! Pogłębiamy tylko trudności, a nie zajmujemy się zadaniami, które są do wykonania.

b) „Spóźniłeś się trzeci raz w tym tygodniu. Obawiam się, że nie zdążymy przygotować się do wizyty zagranicznych gości. Potrzebuję, żebyś był w pracy na czas. Proszę, przychodź punktualnie".

Omówienie:
Powyższy komunikat jest **informacją zwrotną**, która zawiera spostrzeżenie („Spóźniłeś się trzeci raz w tym tygodniu"); uczucia („Obawiam się, że nie zdążymy przygotować się do wizyty zagranicznych gości"); wskazuje na nasze konkretne potrzeby („Potrzebuję, żebyś był w pracy na czas"); a na koniec jasno wyjaśnia czego oczekujemy („Proszę, przychodź punktualnie"). Komunikat ten jest poprawną informacją zwrotną, zgodną z modelem „Porozumienia bez przemocy".

Prawidłowe przekazywanie informacji zwrotnych wymaga pewnej dyscypliny i uważności, zarówno na siebie, jak i na drugą osobę.

Kiedy chcemy coś powiedzieć pracownikowi, zanim to zrobimy warto odpowiedzieć sobie na trzy pytania:

1. Co chcemy przekazać?
2. Po co chcemy to zrobić? (czy chcemy się porozumieć czy rozładować emocje).
3. Czy sami chcielibyśmy usłyszeć taką informację od kogoś?

Komunikacja niewerbalna

93% naszego komunikatu przekazujemy pozawerbalnie, poprzez:

- gestykulację,
- mimikę twarzy,
- tembr głosu,
- postawę ciała,
- dystans,
- wygląd,
- spojrzenie.

Na komunikację składają się:

- **55% to mowa naszego ciała** (komunikacja niewerbalna),
- **38% to ton naszego głosu** (komunikacja niewerbalna),
- 7% to słowa (komunikacja werbalna).

Wiedza na temat komunikacji niewerbalnej jest bardzo ważna dla skutecznego porozumiewania się z innymi, zarówno do przekazywania jasnych komunikatów, jaki i do zrozumienia, co inni do nas mówią.

Przykład:
Jak zrozumieć komunikaty pracownika wysyłane w następującej sytuacji: Pytamy się pracownika czy przeprowadzi zebranie w naszym zastępstwie? Czy jest wystarczająco przygotowany? Czy ma wszystkie niezbędne materiały? Pracownik odpowiada, że wszystko wie i bez problemu wykona to zadanie. Widzimy jednak, że drżą mu ręce, kręci się nerwowo na krześle, wypowiada się bardzo cicho. Pamiętając o tym, że język ciała przekazuje ważne informacje i jest trudniejszy do skontrolowania, należy wziąć pod uwagę komunikaty niewerbalne pracownika. W powyższym przykładzie mogą sugerować, że pracownik czymś się denerwuje, albo czegoś się boi. W takiej sytuacji należy porozmawiać o tym co widzimy, powiedzieć o swoich spostrzeżeniach („Drżą Ci ręce, czy czymś się niepokoisz?”).

Obserwacja języka ciała daje nam dużą wiedzę, która może pomóc w lepszym zrozumieniu innych. Pracownicy także odbierają nasze komunikaty niewerbalne, np. kiedy w czasie rozmowy z pracownikiem nie patrzymy mu w oczy, może to zostać odebrane jako lekceważenie, wyraz braku szacunku.

Uważne słuchanie

Niezwykle ważnym, ale również trudnym elementem komunikacji jest **słuchanie**. Na proces słuchania składa się:

1. **Odbieranie komunikatu** – usłyszenie i zauważenie tego, co pracownik do nas mówi, zarówno poprzez komunikację werbalną, jak i niewerbalną (ton głosu, gesty, język ciała).

2. **Nadawanie znaczenia** – jak rozumiemy to, co pracownik do nas mówi. Musimy być świadomi, że to, jak interpretujemy dany komunikat może być inne od tego, co pracownik chce nam przekazać. Nie możemy więc zapomnieć o doprecyzowaniu znaczenia. Możemy np. zapytać o sens wypowiedzi („Czy dobrze zrozumiałem, że….?”).

3. **Reagowanie** – to sygnały, że słuchamy (np. „mhm”, „aha”) oraz nasze ustosunkowanie się do wypowiedzi, czyli odpowiedź.

Proces słuchania nie jest prosty, gdyż musimy poradzić sobie z różnymi barierami:

- **Bariery fizyczne**: środowisko, hałas, cechy i zachowania rozmówcy (wymowa, poruszanie się) oraz słuchacza (np. problemy ze słuchem, trudności ze skupieniem się).
- **Bariery psychologiczne/interakcyjne**: stany, emocje jakich doświadczamy, np. zdenerwowanie (trudno wtedy skupić się na wypowiedzi, bo jesteśmy za bardzo zajęci sobą) lub złość na nadawcę (reakcją może być niechęć do słuchania, ignorowanie rozmówcy).
- **Bariery wynikające z różnego tempa mówienia**: tempo mówienia to 200 słów na minutę, a tempo słuchania to 600 słów na minutę, co oznacza, że mamy znacznie więcej czasu, kiedy słuchamy. Powoduje to, że zaczynamy myśleć o czymś innym, nudzimy się, a z czasem przestajemy koncentrować na wypowiedzi.

Sposobem poradzenia sobie z wymienionymi barierami w słuchaniu, szczególnie tymi, które wynikają z nadwyżki czasu na słuchanie, jest **skupienie uwagi**.

Możemy skupić uwagę poprzez:

- słuchanie bez przerywania, chyba że trzeba przerwać wypowiedź rozmówcy i coś wyjaśnić;
- sprawdzanie czy to, co pracownik mówi jest dla nas zrozumiałe;
- podsumowywanie co jakiś czas tego, co usłyszeliśmy;
- słuchanie nie tylko słów, ale również śledzenie tego, co mówi pracownik językiem ciała, tonem głosu.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Ważne jest to, żeby w trakcie odbierania komunikatu nasze myśli były skupione tylko na tym, co słyszymy.

Aktywne słuchanie to obecność, uważność i zainteresowanie wypowiedzią rozmówcy oraz sprawdzanie co jakiś czas czy rozumiemy przekazywany komunikat.

Aktywne słuchanie możemy osiągnąć poprzez:

- kontakt wzrokowy – patrzenie na naszego rozmówcę;
- dostrojenie (opisane poniżej);
- reagowanie – „mhm", „aha" – czyli sygnały, że słyszymy, że jesteśmy;
- klaryfikację – prośba o uściślenie, wyjaśnienie znaczenia czegoś;
- parafrazę – powtórzenie danej wypowiedzi w innej formie, własnymi słowami „Rozumiem, że…, „Aha, czyli chodzi o to, że….;
- podsumowanie – czyli sprawdzenie zrozumienia głównej treści wypowiedzi;

Aktywne mówienie

Pamiętając, że znaczenie komunikatu nadanego może zostać inaczej odebrane przez słuchającego, przekazując informacje powinniśmy zadbać o sprawdzenie, czy zostaliśmy zrozumiani tak, jak chcieliśmy. Możemy to ustalić, poprosząc pracownika o powiedzenie tego, co zrozumiał: „Powiedz proszę, co zrozumiałeś z tego, co powiedziałem – chcę wiedzieć, czy to jasno przedstawiłem".

Dbając o precyzję wypowiedzi możemy też sami powtórzyć najważniejsze informacje z naszej wypowiedzi.

Zadawanie pytań

Podczas rozmowy nie możemy zapominać o zadawaniu pytań naszemu rozmówcy. Pytania są częścią rozmowy. Dzielimy je na otwarte i zamknięte.

Pytania otwarte mają na celu pogłębienie rozmowy, dają możliwość udzielenie szerokiej wypowiedzi. Zaczynają się od zaimka pytającego: **Jak? Kiedy? Co? Dlaczego? Po co? Kto?**

Pytania otwarte zadajemy, gdy:

- chcemy dowiedzieć się czegoś więcej na dany temat, np. o zainteresowaniach pracownika, jego poglądach, ale również potrzebach, aspiracjach;
- chcemy sprawdzić, co pracownik wie na dany temat, np. podczas rozmów rekrutacyjnych, oceniających;
- chcemy zapytać o odczucia albo podtrzymać kontakt z pracownikiem, np. „Jak się masz?", „Jak Ci minął weekend?"

Pytania zamknięte mają na celu uzyskanie konkretnej odpowiedzi przez sprecyzowanie pytania.

„Czy chcesz uczyć się angielskiego?" Odpowiedzi: „Tak" lub „Nie".

„Chcesz pisać raport czy rozmawiać z interesantami?" Odpowiedzi: „Pisać raport" lub „rozmawiać z interesantami".

„Ile godzin będziesz poza urzędem?" W tym wypadku interesuje nas tylko ilość godzin, w czasie których pracownik będzie poza urzędem.

Dostrojenie do rozmówcy

Dostrojenie jest sposobem na zbliżenie się do naszego rozmówcy poprzez użycie podobnego:

- słownictwa,
- postawy,
- wyrazów mimicznych,
- tonu wypowiedzi,
- gestów.

Dostrajając się do drugiej osoby należy zwrócić uwagę na jej mimikę, ton wypowiedzi, gesty – i podążać za nią. Jeżeli np. pracownik mówi cicho, to obniżmy głos. Jeżeli mało gestykuluje, to bądźmy także oszczędni w gestach.

Błędem w dostrojeniu się jest nie tylko niezwracanie uwagi na wyżej wymienione elementy, ale również nadmierne naśladowanie gestów czy mimiki rozmówcy.

Czego warto unikać w komunikacji?

Budowanie relacji z drugą osobą – bez względu na to, czy dotyczy sytuacji osobistej, czy zawodowej – jest trudne. Powiedzenie w złości czegoś, co nie powinno mieć miejsca, może ochłodzić stosunki, które były budowane długo.

Co zmniejsza efektywność rozmowy?

1. **Osądy moralne** – nie naszą rolą jest być czyimś sumieniem albo sędzią, będzie to wywoływało niechęć do nas.
2. **Żądania** – to samo polecenie można sformować łagodnie, by zostało odebrane jako prośba, albo agresywnie – wtedy zostanie odczytane jako żądanie.

<u>Przykład różnicy między prośbą a żądaniem</u>

„Proszę, napisz maila do Urzędu Miasta w Bydgoszczy" – powiedziane łagodnie i stanowczo będzie prośbą.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

„Napisz maila do Urzędu Miasta w Bydgoszczy" – powiedziane podniesionym tonem będzie żądaniem

W przypadku pierwszego i drugiego rodzaju wypowiedzi możemy spodziewać się różnych reakcji odbiorcy. W pierwszym nie ma psychologicznych powodów, aby polecenie nie zostało wykonane, w drugim takie powody są. Nikt nie chce być traktowany niegrzecznie (przedmiotowo). Żądaniem możemy spowodować wewnętrzną niechęć pracownika do nas, która może dać o sobie znać w innej sytuacji. Żądanie nie daje gwarancji osiągnięcia oczekiwanego efektu w postaci napisania maila przez pracownika.

Żądanie ujawnia się również wtedy, kiedy nie umiemy przyjąć czyjejś odmowy i reagujemy na nią krytyką albo osądem.

Przykład
Przełożony: „Czy mógłbyś przyjść w sobotę do pracy, jest tyle jeszcze do zrobienia"
Pracownik: „Nie mogę, chcę odpocząć"
Przełożony: „Nie zależy Ci na pracy" – z odpowiedzi wynika, że pytanie nie było prośbą, tylko żądaniem, gdyż przełożony zareagował krytyką na odmowę.

Budowanie relacji z pracownikami na żądaniach to gwarancja jedynie niepowodzeń w komunikacji. Pracownicy będą albo zbuntowani i niechętni do współpracy, albo zastraszeni i niesamodzielni.

3. **Wypieranie się odpowiedzialności** – za każdą naszą wypowiedź, odczuwane przez nas emocje jesteśmy odpowiedzialni tylko my sami. Mówiąc: „Przez Ciebie się pomyliłem", „Zdenerwowałaś mnie", przerzucamy na drugą osobę odpowiedzialność za nasze zachowania, emocje.
4. **Porównania** – nikt nie lubi być porównywany z innymi: „Ale mało napisałeś, zobacz ile Jurek zrobił w tym czasie". Chociaż intencją przełożonego było skłonienie nas do efektywnej pracy, to taki komunikat nie będzie skuteczny. Może natomiast wzbudzić złość i niechęć do dalszego pisania. Jeżeli oceniamy pracownika – skupmy się na efektach wykonanej pracy i na celach, na które się umówiliśmy.

Przykład trudności komunikacyjnych z pracownikami

Zdarzają się pracownicy, z którymi bardzo trudno jest się porozumieć, o których zdarza nam się mówić: „trudni".

Czy tak rzeczywiście jest – że są to tak kłopotliwe osoby, że niemożliwe jest z nimi porozumienie? Takich wniosków nie możemy wyciągać. Zobaczmy, jak sami wpływamy na rozmowę – i spróbujmy udoskonalić nasz sposób komunikowania się. W oparci o opisane wcześniej ważne elementy komunikacji oraz te, których należy unikać, prześledźmy nasze ostatnie rozmowy z pracownikiem, z którym trudno jest nam się porozumieć. Czy możemy z całą szczerością powiedzieć, że byli-

śmy empatyczni, asertywni, że aktywnie słuchaliśmy, odpowiednio dużo pytaliśmy, jasno formułowaliśmy czego oczekujemy? Czy byliśmy nieuprzejmi, żądaliśmy czegoś, podnosiliśmy głos? Zobaczmy, co możemy powiedzieć inaczej w kolejnych rozmowach. **Stosowanie zasad dobrej komunikacji przynosi efekty**.

Przykład nieporozumienia między przełożonym a pracownicą

Na zebranie szefa z inwestorami pracownica nie przygotowała prezentacji.

Dwa tygodnie wcześniej przełożony przeprowadził rozmowę z pracownicą na temat kilku pilnych spraw, którymi niezwłocznie będą musieli się zająć. W trakcie tej rozmowy powiedział, jakie dokumenty trzeba przygotować i czemu to jest istotne. Zaznaczył potrzebę przygotowania prezentacji na spotkanie z inwestorami. Godzinę przed spotkaniem okazało się, że pracownica nie przygotowała prezentacji niezbędnej do tej rozmowy. Przełożony jest rozczarowany i nie rozumie, jak pracownica mogła nie przygotować dokumentów na tak ważne spotkanie.

Pracownica natomiast nie rozumie czemu szef ma do niej pretensje, od trzech tygodni intensywnie pracuje nad ustalonymi sprawami, kilka razy została nawet po godzinach, a przełożony jest niezadowolony.

Czego zabrakło w tej rozmowie, że doszło do nieporozumienia?

Pracownica dostała za zadanie przygotować kilka sprawozdań, prezentację i notatki na różne spotkania z informacją, że są one pilne w tym miesiącu.

Czego więc zabrakło?

Szef nie powiedział, które obowiązki powinna zrobić w pierwszej kolejności. Pracownica wykonywała zadania zgodnie z własnym wyborem i zaczęła od tych, które nie były najważniejsze dla szefa.

Sytuacja ta obrazuje problemy komunikacyjne, z którymi wbrew pozorom mamy często do czynienia. W tej komunikacji:

1. Przełożony nie doprecyzował, co jest priorytetem.
2. Pracownica nie zapytała o ważność poszczególnych zadań.

Powyższy błąd komunikacyjny doprowadził do dwóch problemów:

1. Merytorycznego – nie została wykonana praca (brak prezentacji), co powoduje istotne straty (brak przygotowania do rozmowy szefa z inwestorami).
2. Interpersonalnego – doszło do konfliktu między szefem a pracownicą, w wyniku którego obie strony czują się niezrozumiane.

Przykład trudności w relacjach między pracownikami

Niektóre osoby, albo nawet grupy osób, czyli całe wydziały alienują się od reszty, co wpływa na atmosferę w urzędzie, na przepływ informacji.

Warto w takiej sytuacji zbadać przyczyny zaistniałej sytuacji. Najlepiej przeprowadzić rozmowy z poszczególnymi osobami, aby dowiedzieć się jak czują się w grupie pracowników, jakie trudności mają, co powoduje bariery między osobami. Być może problemy są związane z trudnościami w komunikowaniu się, a może ich powodem jest po prostu brak działań ukierunkowanych na integrację pracowników, np. imprez mających na celu nawiązanie relacji między osobami z innych wydziałów.

W przypadku, kiedy powodem problemów są trudności w komunikowaniu się, wskazane są szkolenia z doskonalenia umiejętności porozumiewania się.

Systemy komunikowania się w urzędzie

Nadrzędnym celem komunikowania się w każdej organizacji jest zapewnienie przepływu informacji pomiędzy różnymi osobami, a szerzej – grupami osób. Instytucja nie może dobrze funkcjonować, jeżeli ważne informacje nie są dostępne lub nie docierają na czas. W tym wypadku nie mówimy tylko o bezpośredniej komunikacji między pracującymi ze sobą osobami, ale o znaczeniu komunikacji między poszczególnymi komórkami, jakimi w przypadku urzędu są wydziały. Wszyscy pracownicy powinni mieć jasność czym zajmują się poszczególne działy. Sposobem na poradzenie sobie z przepływem informacji są różne systemy komunikacyjne, które umożliwiają zdobywanie aktualnych informacji przez pracowników. W wielu organizacjach bardzo dobrze sprawdza się **intranet**, czyli lokalna sieć komputerowa, dostępna tylko dla pracowników danej organizacji. Umożliwia ona komunikację poprzez system wymiany danych między wydziałami, zamieszczanie ogłoszeń z informacjami od organizacji dla pracowników, wysyłkę korespondencji e-mail, biuletynów on-line. Intranet posiada też „bazę wiedzy” (zbiór regulaminów, kodeksów, rozporządzeń, wzorów dokumentów). Pozwala na prowadzenie szkoleń interaktywnych, jeżeli posiada, specjalny system e-learningu. Daje również możliwość motywowania pracowników poprzez umieszczenie informacji od kierownictwa, podawanie danych o sukcesach i osiągnięciach organizacji oraz o pracownikach wyróżniających się czy nagrodzonych. Podobne funkcje jak intranet mogą pełnić tradycyjne systemy komunikacyjne, takie jak czasopisma, biuletyny, tablice informacyjne oraz bezpośrednie zebrania pracowników.

Podsumowanie

1. Poświęcenie odpowiedniej ilości czasu na rozmawianie z pracownikami przynosi efekty.
2. Pamiętaj o empatii, uważnym słuchaniu, zadawaniu pytań, udzielaniu informacji zwrotnej, dostrojeniu się do rozmówcy oraz znaczeniu komunikacji niewerbalnej.
3. Wyrażaj swoje spostrzeżenia, opinie i uczucia, a nie osądzaj innych.

Bibliografia

1. Aduszkiewicz A., Poluga K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowe*j, FRDL, Warszawa 2009
2. Morreale S.P. Spitzberg B.H. Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, PWN, Warszawa 2007
3. Nichols R.G. Stevens L.A. *Słuchanie ludzi* w: *Efektywna komunikacja*, Helion, Gliwice 2005
4. Rosenberg M.B., *Porozumienie bez przemocy, język serca*, Jacek Santorski and Co, Warszawa 2003
5. *Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji przez ocenę – CAF*, Warszawa 2008

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

II.
Znaczenie przywództwa w urzędzie

W tym rozdziale Czytelnik znajdzie informacje o:

- wartości przywództwa dla organizacji,
- różnicach między przywództwem a zarządzaniem,
- nowoczesnych modelach przywództwa,
- kształtowaniu zdolności przywódczych.

Przywódcy są głównym motorem rozwoju organizacji. Wyznaczają kierunki jej działania, kształtują wartości, tworzą optymalne warunki pozwalające wprowadzać rewolucyjne zmiany i z sukcesem przystosowywać się do stale przekształcającej się sytuacji gospodarczo-ekonomicznej oraz wymagań społecznych.

Przywódcy w administracji publicznej łączą potrzeby obywateli-mieszkańców danej gminy, powiatu – z potrzebami lokalnego biznesu, organizacji pozarządowych, pracowników urzędów oraz uwarunkowaniami politycznymi. Ponoszą odpowiedzialność wobec tych stron, uwzględniając ich interes w działalności urzędów. Niejednokrotnie godzą różnorodne wymagania, wykazują zaangażowanie na rzecz obywateli i dbają o budowanie partnerskich relacji ze wszystkimi stronami. Przywództwo w sektorze publicznym bez wątpienia jest służeniem interesom lokalnej społeczności. Do działania na rzecz innych wzywa w koncepcji **przywództwa na wysokim poziomie** Ken Blanchard i jego współpracownicy. Według niego przywództwo na wysokim poziomie to służenie innym, dbanie o ludzi, a nie tylko koncentracja na zysku finansowym. Takie przywództwo to „...proces osiągania wartościowych wyników przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych“ (Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*), w tym klientów i pracowników.

Najlepsi liderzy zdają sobie sprawę z tego, że ich sukcesy zawodowe zależą od sposobu, w jaki zarządzają podwładnymi. Dbają o to, by zespół jednocześnie osiągał wysokie wyniki, był zmotywowany do pracy, a przy tym się rozwijał.

Nie każda osoba z chwilą otrzymania tytułu kierownika zmienia się w lidera, czyli kogoś, kto pociąga za sobą cały zespół, tworzy wizje rozwoju i inspiruje pracowników do ich realizacji. Nie każdy skuteczny kierownik osiągający sukcesy w zarządzaniu jest spostrzegany jako lider.

Co sprawia, że kierownik staje się liderem i jaka jest różnica między zarządzaniem a przywództwem? Opierając się na artykule „*Co właściwie robią przywódcy?*“ Johna Kottera, możemy przedstawić najważniejsze różnice między przywództwem a zarządzaniem. Przejawiają się one w kluczowych działaniach liderów i kierowników, które opisuje poniższa tabela.

Liderzy – Przywództwo	Kierownicy – Zarządzanie
Kreują wizję i startegie, wybiegają daleko w przyszłość tworząc cele długoterminowe. Patrzą wielowymiarowo na zmiany rynkowe, działalność partnerów i konkurencji.	Koncentrują się na wdrażaniu misji i strategii przekładając je na konkretne plany i projekty. Są ukierunkowani na szybkie i wydajne osiąganie celów krótkoterminowych.
Tworzą kulturę organizacyjną, określają wartości, strukturę organizacji oraz kluczowe umiejętności pracowników potrzebne w przyszłości.	Dbają o to, żeby wartości zostały wprowadzone w życie. Rekrutują osoby posiadające potrzebne kwalifikacje i rozwijają te umiejętności pracowników, które są niezbędne do bieżącej pracy.
Są ukierunkowani na ludzi, motywują i inspirują pracowników. Wywierają wpływ na zewnętrzne podmioty, nad którymi nie mają władzy związanej z zajmowanym stanowiskiem.	Są ukierunkowani na zadania, obsługę klientów, sprzedaż, produkcję. Wspierają pracowników w osiąganiu bieżących celów.
Wprowadzają zmiany w organizacjach, żeby sprostać przekształcającym się warunkom rynkowym.	Utrzymują stabilność organizacji w czasie zmian.

Ćwiczenie: Biorąc pod uwagę powyższe różnice pomiędzy przywództwem a zarządzaniem, prosimy Cię o chwilę refleksji i odpowiedź na kilka pytań.

1. Co dominuje w urzędzie, w którym pracujesz: zarządzanie czy przywództwo?
2. Czym ta sytuacja jest spowodowana?
3. W jakich obszarach urządu, w którym pracujesz, kierownictwo potrzebuje skupiać się na zarządzaniu, a w jakich na przywództwie?
4. Co bardziej charakteryzuje Ciebie: zarządzanie czy przywództwo?

Wiele teorii wywodzących się z zarządzania i psychologii podejmuje temat przywództwa. Niektóre z nich mówią o jednym skutecznym wzorcu zachowania lidera, inne o tym, że nie istnieje jedna recepta na przywództwo, a zespoły cech i zachowań składają się na różne style przywództwa. Przez wiele lat uważano, że istnieją tylko dwa style przywództwa: **autokratyczny** i **demokratyczny**. Wedug wspomnianego wyżej Kena Blancharda menedżerowie, którzy ograniczają się tylko do jednego z tych dwóch ekstremów, tzn. są albo łagodni i spolegliwi, albo dominujący i zasadniczy – nie są skuteczni. Efektywni menedżerowie są elastyczni i potrafią się dostosować do sytuacji i pracowników, którymi zarządzają.

Paul Hersey i Ken Blanchard są twórcami **sytuacyjnego modelu przywództwa**. Wedug nich, żeby być skutecznym w osiąganiu celów organizacyjnych i rozwojowych, przełożony powinien dostosować swój styl kierowania do etapu rozwoju pracownika. Każdy pracownik znajduje się bowiem na innym etapie rozwoju – w zależności od zadań, które ma wykonać w danym momencie.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pierwotną wersję modelu Hersey – Blanchard opublikowno w 1969 roku, a jej poprawiona wersja została opracowana pod nazwą **Model Przywództwa Sytuacyjnego SLII®** przez Kena Blancharda i współzałożycieli *The Ken Blanchard Companies*. Model ten jest uznawany za efektywne podejście do zarządzania i motywowania ludzi. Kładzie nacisk na komunikację oraz partnerskie relacje między liderem i pracownikami, od których lider zależy i których wspiera.

Główne założenia modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII®:

- pracownicy mogą i chcą się rozwijać;
- nie istnieje jeden idealny styl przywództwa, który sprzyja ich rozwojowi w każdych warunkach;
- każdy pracownik wymaga innego podejścia;
- należy dostosować styl przywództwa do sytuacji.

W modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII® wyróżniono cztery style przywództwa, które odpowiadają czterem etapom rozwoju pracownika. Etap rozwoju pracownika opisany jest przez kompetencje i zaangażowanie. Kompetencje rozumiane są jako poziom umiejętności posiadanych w celu realizacji określonego zadania, natomiast zaangażowanie to poziom motywacji do realizacji tego zadania. Dostosowanie stylu przywództwa do etapu rozwoju przedstawia poniższa tabela.

Dostosowanie stylu przywództwa do etapu rozwoju

Styl przywództwa	Etap rozwoju pracownika
Instruowanie	Entuzjastyczny debiutant – niski poziom kompetencji, wysokie zaangażowanie
Konsultowanie	Rozczarowany adept – niski/średni poziom kompetencji, niskie zaangażownie
Wspieranie	Kompetentny lecz ostrożny praktyk – średni/ wysoki poziom kompetencji, zmienne zaangażowanie
Delegowanie	Samodzielny ekspert – wysoki poziom kompetencji, wysokie zaangażowanie

Zastosowanie odpowiedniego stylu przywództwa w zależności od etapu rozwoju pracownika

Etap rozwoju pracownika	Styl przywództwa – pożądane zachowania przełożonego
Entuzjastyczny debiutant – brakuje mu umiejętności, ale ma zapał i chce się uczyć. Jest optymistycznie nastawiony, ciekawy i podekscytowany. Jest to pracownik rozpoczynający nową pracę.	**Instruowanie** – Przywódca daje dokładne instrukcje i ściśle nadzoruje funkcjonowanie pracownika w nowej roli. Naucza, pokazując konkretne przykłady i umożliwiając ćwiczenie nowych umiejętności. Opracowuje plan rozwoju pracownika, opisując poszczególne etapy, zwraca uwagę na osiągane wyniki.

Rozczarowany adept – posiada pewne kompetencje, ale brakuje mu zaangażowania. Jest to pracownik, który zdobył już jakieś doświadczenie, ale niekiedy sytuacja go przerasta, co powoduje zniechęcenie.	**Konsultowanie** – Przywódca nadal monitoruje realizację zadań, ale kładzie nacisk na dialog.Daje wiele instrukcji, ale płynnie przechodzi z dawania wskazówek na inspirowanie pracownika do zadawania pytań i dzielenia się sugestiami. Udziela wsparcia, którego celem jest zbudowanie pewności siebie, pobudzenie zaangażowania pracownika i jego inicjatywy.
Kompetentny, lecz ostrożny praktyk – pracownik, który posiada już kompetencje, pracuje prawidłowo, ale brakuje mu wiary w siebie lub motywacji. Zbyt krytycznie ocenia się, co powoduje wahanie zaangażowania i hamuje jego samodzielność.	**Wspieranie** – funkcjonuje na zasadzie współpracy i przepływu informacji zwrotnej. Przywódca udziela wsparcia niezbędnego do wzmocnienia chwiejnego poczucia pewności siebie. Ze względu na wysokie kompetencje nie udziela wskazówek. Rolą lidera jest bycie w pobliżu, wspieranie wysiłków, zachęcanie do samodzielnego działania i podejmowania ryzyka, chwalenie osiągnięć, zadawanie pytań tak, by pracownik mógł wypracować własne sposoby na skuteczne działanie.
Samodzielny ekspert – wykwalifikowny, pewny siebie pracownik, kluczowa postać zespołu. Posiada kompetencje, samodzielnie radzi sobie z najtrudniejszymi sytuacjami. Bez problemów osiąga stawiane cele i potrafi inspirować kolegów.	**Delegowanie** – Przywódca przenosi na pracownika odpowiedzialność za podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. Jego zadaniem jest okazywanie zaufania do samodzielnych działań pracownika i motywowanie go przez dawanie mu wolnej ręki. Lider dostarcza zasobów niezbędnych do prawidłowej pracy, podkreśla pozytywną postawę pracownika i zachęca go do ciągłego rozwoju. W razie potrzeby udziela wsparcia.

Autorzy modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII® twierdzą, że pracownik nigdy nie znajduje się na jednym ogólnym etapie rozwoju. Poziom rozwoju nie dotyczy bowiem osoby jako takiej, ale jej kompetencji i zaangażowania, potrzebnych do wykonania konkretnej pracy, żeby móc osiągnąć wyznaczony cel. Etapy rozwoju zmieniają się więc zależnie od zadania czy postawionego celu. W konsekwencji pracownik może być na jednym etapie rozwoju w kontekście jednego zadania czy celu, a na innym etapie rozwoju w kontekście innego.

Przykład:
Wyobraź sobie sytuację, że jeden z Twoich pracowników jest przykładem godnym naśladowania jeżeli chodzi o obsługę interesantów urzędu. Potrafi wybadać potrzeby osoby przychodzącej do urzędu, znaleźć i zaproponować rozwiązanie nawet w najtrudniejszych sytuacjach. Jest zawsze uśmiechnięty i życzliwy. Cechuje go pozytywne nastawinie i gotowość niesienia pomocy w każdych okolicznościach. Kiedy zlecasz mu zadanie, by opracował raport z badania opinii mieszkańców gminy na temat ich obsługi przez urząd, okazuje się, że nie wie, jak podejść do tego zadaniania. Jest zmotywowany, ponieważ opinie mieszkańców są bezpośrednio związane także z jego pracą, ale nie posiada kompetencji, które pozwoliłyby mu wywiązać się z tego zadania. Na jakim etapie rozwoju znajduje się ten pracownik? Możemy powiedzieć, że w kontekście obsługi interesantów pracownik jest samodzielnym ekspertem, natomiast jeżeli chodzi o realizację zadania polegającego na opracowaniu raportu można opisać tego pracownika jako entuzjastycznego debiutanta.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Ćwiczenie: Załóżmy, że jesteś przełożonym pracownika, którego opisuje powyższy przykład. Jaki styl przywództwa zastosujesz, biorąc pod uwagę jego kompetencje związane z obsługą interesantów urzędu? Jaki styl przywództwa będzie najbardziej odpowiedni w sytuacji, kiedy zlecisz temu pracownikowi opracowanie raportu z badania opinii mieszkańców gminy?
Zgodnie z opisywanym modelem, zadaniem przywódcy jest dostosować swoje zachowanie nie tylko do poszczególnych pracowników, ale także zmieniać je w stosunku do tej samej osoby w zależności od zadania, nad którym ta osoba pracuje w danym momencie.

Według autorów Przywództwa Sytuacyjnego SLII® efektywne stosowanie modelu wymaga od lidera opanowania trzech umiejętności:

1. **Dizgnozowania** – czyli określenia etapu rozwoju, na którym znajduje się pracownik. Odbywa się to przez obserwację poziomu jego kompetancji i zaangażowania. Określenie poziomu kompetencji to odpowiedź na pytania: Czy pracownik potrafi osiągnąć wyznaczone cele na czas i w odpowiedni sposób? Jak planuje i organizuje swoją pracę? Jak rozwiązuje problemy? Zaangażowanie opisują odpowiedzi na następujące pytania: Czy pracownik jest pewny siebie? Czy wierzy, że potrafi wykonać zadanie? Czy podchodzi z entuzjazmem i zainteresowaniem do powierzanych zadań?
2. **Elastyczności** – czyli zmiany stylu przywództwa w miarę jak pracownicy osiągają coraz wyższe etapy rozwoju.
3. **Współpracy dla wyników** – czyli uzgadniania z pracownikiem, w jaki sposób będzie przebiegać praca nad określonym zagadnieniem. Odbywa się to dzięki otwartej komunikacji z pracownikami oraz budowaniu relacji opartych na zaufaniu.

Kolejnym, inspirującym i praktycznym opracowaniem z zakresu przywództwa jest **koncepcja 6 stylów przywództwa Daniela Golemana**, psychologa amerykańskiego, który stworzył pojęcie inteligencji emocjonalnej.

Goleman prowadził badania, których celem było określenie wpływu poszczególnych stylów przywództwa na ogólne wyniki organizacji. Uczestniczyło w nich blisko 4 000 kierowników. Główne style przywództwa według Golemana to:

1. Wizjonerski – „Chodź ze mną".
2. Afiliacyjny – „Ludzie przede wszystkim".
3. Demokratyczny – „Co o tym sądzisz?".
4. Coachingowy – „Spróbuj tego".
5. Przymusowy – „Rób, co ci każę".
6. Narzucający tempo – „Zrób to lepiej i szybciej".

Korzystny wpływ na osiąganie lepszych wyników oraz atmosferę w pracy mają cztery pierwsze style. **Styl przymusowy** przynosi krótkotrwałe korzyści, **styl narzucający tempo** odbiera motywację, przez co ogranicza możliwość osiągania najlepszych rezultatów.

Poniżej przedstawimy, czym charakteryzują się **pozytywne** style przywództwa.

Styl wizjonerski – lider określa wizję, cele, pożądany rezultat końcowy i daje personelowi wiele swobody w działaniu. Styl ten opiera się na inspirowaniu pracowników w osiąganiu wspólnego celu. Lider działający w tym stylu buduje lojalność swojego zespołu przez skoncentrowanie na przyszłości, budowanie wizji wspólnego sukcesu i drogi prowadzącej do niego. Styl ten sprawdza się najlepiej w sytuacjach, gdy organizacja rozpoczyna działalność lub gdy zachodzi konieczność przeprowadzenie poważnych zmian (określenia na nowo misji, zmiany startegii).

W jaki sposób możesz wprowadzić ten styl w urzędzie?

- Skup się na przyszłości nie na przeszłości.
- Myśl długofalowo, snuj wizje i wychodź poza bieżące problemy.
- Prezentuj wizje w sposób atrakcyjny i zrozumiały dla pracowników.
- Komunikują się z osobami na wszystkich poziomach, żeby uzyskać ich pełne zaangażowanie.
- Bądź przykładem dla innych.

Styl coachingowy – lider rozwija pracowników z myślą o przyszłości i lepszych wynikach. Styl ten pomaga pracownikom kształtować ich naturalne predyspozycje, doskonalić umiejętności i zdolności tak by mogli osiągać lepsze rezultaty. Wartością motywującą jest tu rozwój osobisty pracowników przy jednoczesnym zwiększaniu kompetencji zawodowych, co z kolei stanowi wartość dla organizacji. Coachingowy styl przywództwa wymaga czasu, ale płynące z niego korzyści w postaci efektywnie działających i zaangażowanych pracowników są długotrwałe.

W jaki sposób możesz wprowadzić ten styl w urzędzie?

- Bądź otwarty na potrzeby swojego zespołu.
- Ustalaj z pracownikami jasne cele rozwojowe.
- Zadawaj pytania, aby zainspirować do szukania ciekawych rozwiązań.
- Podążaj za pracownikiem i nie narzucaj własnego tempa działania.
- Reaguj na efekty pracy: chwal, doceniaj stosuj konstruktywną krytykę.

Styl afiliacyjny – lider rozwija relacje międzyludzkie i zachęca do współdziałania. Dąży do utrzymania zadowolenia i zgody wśród pracowników przez otwartość i spędzanie dużej ilości czasu z pracownikami. Czynnikiem motywującym ludzi do pracy jest tworzenie harmonii i łączenie ludzi we współpracy. W przypadku tego stylu relacje osobiste są przedkładane nad ukończenie zadania i wynik dlatego też skuteczne jest łączenie go ze innym stylem, np. wizjonerskim. Pracownicy znają wówczas wspólne cele, są cenieni za indywidualny wkład w ich realizację, a oprócz relacji ważny jest wynik.

W jaki sposób możesz wprowadzić ten styl w urzędzie?

- Współpracuj, zamiast rywalizować.
- Koncentruj się na osobie a nie na zadaniu.
- Doceniaj pracowników i chwal pozytywne zachownia.
- Rozmawiaj z pracownikami, poznawaj ich potrzeby i motywy działania.

Styl demokratyczny – lider buduje zaangażowanie pracownika poprzez docenienie jego udziału w tworzenie organizacji i wypracowuje porozumienie. Każdy pracownik ma prawo do swojego zdania, które powinno być wysłuchane. Lider demokratyczny jest empatyczny, posiada umiejętność radzenia sobie z rozbieżnymi poglądami różnych osób, konfliktami i zdolność do wypracowywania porozumienia. Styl ten dobrze sprawdza się w organizacjach po fuzji i przejęciach, w spółkach partnerskich, gdzie strony mają równe prawo głosu. Styl demokratyczny dobrze współgra ze stylem wizjonerskim, ponieważ wspólny cel ułatwia osiągnięcie porozumienia.

W jaki sposób możesz wprowadzić ten styl w urzędzie?

- Twórz warunki do współpracy zespołowej.
- Proś innych o opinie i aktywnie słuchaj.
- Bądź otwarty na alternatywne propozycje.
- Moderuj dyskusję w sytuacji rozbieżnych poglądów.

Ćwiczenie: Prosimy Cię o chwilę refleksji i odpowiedź na poniższe pytania:

- Który styl przywództwa: wizjonerski, afiljacyjny, coachingowy, demokratyczny, przymusowy czy narzucający tempo, jest najczęściej stosowany w urzędzie, w którym pracujesz?
- Co powoduje, że przeważa właśnie ten styl?
- Który styl można byłoby stosować częściej, żeby z sukcesem realizować misję i startegię urzędu?
- Który styl jest najbliższy Tobie?

Kształtowanie zdolności przywódczych

Efektywne przywództwo zaczyna się od spojrzenia w głąb siebie i próby odpowiedzi na kilka ważnych pytań: kim jestem, jakie wartości są dla mnie najważniejsze, jaki wpływ chcę mieć na ludzi, na organizację, w której pracuję, na świat? Uzyskane odpowiedzi pomagają w kształtowaniu wizji własnego przywództwa, a to z kolei odgrywa ważną rolę w stawaniu się liderem. Skuteczni przywódcy mają sprecyzowną, łatwą do przekazania wizję przywództwa. Chętnie komunikują ją osobom, z którymi pracują, co powoduje zrozumienie motywów przywódcy i wzrost zaangażowania pracowników.

Według wspomnianego wcześniej Kena Blancharda, określenie indywidualnej wizji przywództwa wymaga odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jacy liderzy mieli największy, pozytywny wpływ na moje życie (np. rodzice, trenerzy, szefowie)? Czego się od nich nauczyłem o przywództwie ?
2. Jaki jest cel mojego życia? Dlaczego jestem w tym miejscu, w którym jestem i co chcę osiągnąć?
3. Jakie są główne wartości, którymi kieruję się w życiu?
4. Jakie są moje poglądy na przywództwo i motywowanie ludzi – biorąc pod uwagę wzorce przywódcze, wartości i cel życia?

5. Czego pracownicy mogą się po mnie spodziewać?
6. Czego oczekuję od pracowników?
7. W jaki sposób będę dawać przykład pracownikom?

Przywódcy, którzy stanowią wzorzec dla nas, wywierają ogromny wpływ na nasze życie. Świadomość orientacji życiowej i celu, do którego dążymy, jest podstawą osiągnięcia sukcesu. Życie w zgodzie z wartościami, z którymi jesteśmy emocjonalnie związani, gwarantuje nam satysfakcję osobistą i zawodową. Nasze poglądy na przywództwo i motywację determinują postawę wobec ludzi i świata. Uzmysłowienie pracownikom czego mogą spodziewać się po nas oraz czego oczekujemy od nich, tworzy partnerskie relacje i daje pracownikom jasność, jak będzie kształtowała się sytuacja pod naszym przywództwem. Dawanie swoim zachowaniem pozytywnego przykładu pracownikom buduje wiarygodność przywódcy. Wszystkie powyższe elementy kształtują indywidualną wizję przywództwa, tj, pomagają określić kim się jest jako człowiek i kim się chce być wobec pracowników.

Przykład:
Przedstawiamy przykład indywidualnej wizji przywództwa, którą opracował kierownik odpowiadając na pytania, o których pisze Ken Blanchard. Kierownik objął nowe stanowisko związane z zarządzaniem ludźmi. Celem opracowania wizji było stworzenie własnej koncepcji przywództwa oraz przemyślenie kluczowych tematów, którymi kierownik chciał się podzielić z pracownikami swojego nowego zespołu.

Moja wizja przywództwa:

*Osobą, która mnie zawsze inspirowała, był mój dziadek. Docenim to, że zachęcał mnie do próbowania nowych rzeczy, do nauki języków, do tego, żebym odważnie marzył. Sam osiągnął wiele w swoim życiu, chociaż pochodził z małej miejscowości. Zawsze powtarzał mi, żeby ufać sobie i dzielić się sobą z innymi. To daje dużo pozytywnej energii, przynosi wiele radości i dobra (**wzorce przywódcze**).*

*Jestem przekonany, że moje podstawowe zadanie jako lidera to dbanie o innych i służenie innym. Bardzo ważny jest dla mnie rozwój osobisty i zawodowy, dlatego też chcę umożliwiać Wam ciągłe doskonalenie się i zależy mi na rozwoju naszej organizacji. Chcę, żebyście czerpali satysfakcję z pracy, bo tylko wówczas będziecie z chęcią do niej przychodzili. W relacjach z innymi ludźmi cenię uczciwość, a w relacjach z samym sobą dawanie sobie szansy (**cele i wartości**).*

*Wierzę, że każdy człowiek ma potencjał do osiągania sukcesów. Wymaga to zaangażowania, konsekwencji i koncentracji na celu. Chcę Was zachęcać do tego, byście ufali swoim mocnym stronom i podejmowali ryzyko. Można się przez to wiele nauczyć. Chcę, żebyście pamiętali, że stanowicie ogromną wartość dla tej organizacji. Jestem przekonany, że tylko pracując wspólnie nad jakimś celem, możemy go osiągnąć (**poglądy na przywództwo i motywowanie ludzi**).*

*Możecie spodziewać się po mnie otwartości w komunikowaniu się i zrozumienia. Zależy mi na dobrej atmosferze w pracy, więc będę Was jasno informował o wszelkich nowościach, czy zbliżających się zmianach. Jestem osobą, która stawia sobie i współpracownikom wysokie wymagania, ale nie rozliczam pracowników przez kontrolowanie, tylko przez udzielanie wsparcia, dbanie o ich rozwój i budowanie zaufania (**czego pracownicy mogą się po mnie spodziwać?**).*

*Oczekuję od Was zangażowania i brania odpowiedzialności za pracę, którą wykonujecie w ramach naszego zespołu. Zachęcam Was do stosowania kreatywnych rozwiązań, próbowania nowych sposobów działania i wyciągania nauki z każdego niepowodzenia. Na cyklicznnych spotkaniach zespołu, będę pytał o Wasze osiągnięcia i trudności oraz o to, jak chcecie wykorzystać swoje wszystkie kompetencje, żeby poradzić sobie z zadaniami, które stoją przed nami (**czego oczekuję od pracowników?**).*

*Będę cały czas doskonalił swoje kompetencje, żeby móc służyć Wam pomocą. Będę podejmował ryzykowne decyzje, biorąc pod uwagę Wasze opinie i pomysły. Zawsze będę do Waszej dyspozycji, żeby wysłuchać Waszych uwag na temat rzeczy, które mogłyby być inaczej albo lepiej zrobione. Będę udzielał Wam infomacji zwrotnej o Waszych postępach w pracy (**w jaki sposób będę stanowić przykład dla pracowników?**)".*

Ćwiczenie: Zachęcamy Cię do podjęcia wysiłku, przemyślenia pytań podanych w części „Kształtowanie zdolności przywódczych" i udzielenia na nie swoich odpowiedzi. Będzie to bardzo ważny krok prowadzący Cię do świadomej pracy nad rozwojem własnych zdolności przywódczych.

W doskonaleniu zdolności przywódczych najważniejszy jest samorozwój i zdobywanie doświadczenia w codziennej praktyce. Samorozwój to praca z własnym metorem albo coachem, korzystanie z e-learningu, czytanie literatury. Nic jednak nie zastąpi stosowania teorii w praktyce. Wiąże się to z pełnienieniem roli lidera na codzień, odważnym próbowaniem nowych rozwiązań, dawaniem sobie prawa do popełniania błędów i wyciąganiem z nich nauki. Niepowodzenia uczą sukcesu, a najcenniejsze doświadczenie lider zdobywa wówczas, gdy spotykają go trudności. Liderzy, którzy pociągają za sobą pracowników, modelują swoją postawą ich zachowania. Takich liderów cechuje wiarygodność ponieważ są spójni w słowach i w czynach, a ich zaangażowanie i pracowitość inspirują innych do tego samego.

Urzędy, które przywiązują wagę do doskonalenia liderów, są świadome tego, że jakość przywództwa na każdym szczeblu organizacyjnym jest ważnym czynnikiem decydującym o sukcesie urzędu oraz rozwoju powiatów i gmin. Urzędy takie wspierają proces samorozwoju liderów organizaując dla nich szkolenia, coaching, mentoring, a także planując ścieżki kariery. Działania te wymagają zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania oraz działów kadr.

Podsumowanie

„Zarządzanie to prawidłowe wynonywanie zadań; przywództwo to wykonywanie prawidłowych zadań“

Peter F. Drucker

Bibliografia

1. Adair J., *Rozwijanie zdolności przywódczych*, Wolters Kluwer Warszawa 2007
2. Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009
3. Kotter J., *Co właściwie robią przywódcy?* w: „Harvard Business Review”, czerwiec 2005
4. Ryan R., *Rozwój zdolności przywódczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
5. *Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę – CAF*, Warszawa 2008

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

III.
Motywowanie pracowników samorządowych

W tym rozdziale Czytelnik znajdzie informacje o:

- znaczeniu motywowania pracowników i roli przełożoego w tym procesie,
- wybranych teoriach motywacji i zastosowaniu ich w praktyce,
- różnych metodach motywowania pracowników,
- wzbudzaniu automotywacji.

Zmotywowani pracownicy angażują się w wykonywanie powierzonych zadań, są gotowi by podjąć wysiłek niezbędny do realizacji postawionych celów, a tym samym przyczyniają się do efektywnej pracy urzędu, tworząc środowisko przyjazne interesantom i wpływając na rozwój gmin i powiatów.

Co może zrobić przełożony, żeby pozytywnie wpływać na motywację osób, którymi zarządza? Co jest najistotniejsze dla skutecznego motywowania? Jakie czynniki mogą motywować pracowników samorządowych do bardziej efektywnych działań? To kilka ważnych pytań z punktu widzenia motywowania pracowników i zarządzania zasobami ludzkimi, na które odpowiemy w tym rozdziale.

Motywowanie pracowników to wpływanie na nich w taki sposób, by:

- podążali w pożądanym kierunku,
- podejmowali pewien wysiłek,
- wytrwali w tym wysiłku przez określony czas.

Kiedy pracownicy spodziewają się, że ich zachowanie doprowadzi do osiągnięcia wyznaczonych celów, uzyskania cenionej nagrody, albo zaspokojenia potrzeb – mają motywację, która mobilizuje ich do działania. Dobra atmosfera panująca w urzędzie, przepływ informacji, właściwa komunikacja między przełożonym i pracownikiem to warunki podstawowe, które należy spełnić, żeby pracownicy z chęcią przychodzili do pracy. Nic jednak nie zastąpi znaczenia możliwości samorozwoju oraz roli przełożonego w motywowaniu pracowników. Jeżeli przełożony powierza pracownikom odpowiedzialność za realizację zadań, to uruchamia ich osobiste zaangażowanie, rozbudza motywację wewnętrzną i inspiruje do podejmowania nowych wyzwań. Stanowi to bardzo silny czynnik motywujący do lepszej pracy.

Zwróćmy uwagę na to, jaka jest rola gratyfikacji finansowej w motywowaniu pracowników. Często spotykamy się z poglądem, że pieniądze są najlepszym motywatorem, tymczasem „…w psychologii zarządzania (w innych dyscyplinach również) badacze już dawno udowodnili, iż przekonanie, że jeśli ludziom płaci się więcej, to oni lepiej, więcej pracują, jest całkowicie błędne. Większość ludzi

formułując oczekiwanie coraz „wyższych i wyższych zarobków“ zupełnie nie kojarzy tego z większą wydajnością, jakością pracy, lepszymi wynikami“. (*Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, praca zbiorowa pod redakcją K. Sedlaka). Pracownicy oczekują więc od pracodawcy podwyżek, ale nie deklarują tym samym lepszej pracy. Właściwie zaprojektowny i sprawiedliwy system płac ma niewątpliwie wpływ na zaangażowanie pracowników, ale samymi pieniędzmi nie utrzymamy wysokiej motywacji do pracy. Wykorzystanie pozafinansowych czynników motywujących stwarza różne możliwości, także dla urzędów.

Ogólnie dostępne psychologiczne teorie motywacji wyjaśniają proces motywacji oraz podpowiadają organizacjom, w jaki sposób mogą zachęcać pracowników do ukierunkowanego działania, podejmowania wysiłku i wykorzystywania swoich umiejętności w taki sposób, który pozwoli na osiągnięcie celów organizacji przy równoczesnym zaspokojeniu potrzeb samych pracowników. Teorie te z powodzeniem mogą być stosowane w urzędach przez przełożonych, którzy zarządzają pracownikami samorządowymi. Przełożeni, którzy chcą motywować swoich pracowników, mogą stosować konkretne strategie motywacyjne wywodzące się z jednej lub kilku teorii motywacji. Dokonując wyboru strategii należy uwzględnić różnice między poszczególnymi pracownikami urzędu dotyczące: ich cech osobowościowych, potrzeb, wartości, zainteresowań oraz odpowiedzialności związanych z zajmowaniem określonych stanowisk. Zawsze należy pamiętać, że różne osoby motywują do pracy różne rzeczy oraz mieć na uwadze to, na jakim etapie rozwoju jest dany urząd, jakie zadania stoją przed nim, czy np. wprowadzenie zmian, czy stworzenie wizji, czy nawiązanie współpracy z lokalnymi partnerami.

W kolejnej części podręcznika przedstawimy wybrane teorie motywacji oraz zastanowimy się, w jaki sposób można je zastosować w miejscu pracy. Będą to:

- teoria potrzeb Maslowa,
- teoria motywacji osiągnięć McClelland'a,
- dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga,
- teoria wyznaczania celów Lathama i Locke'a.

Według teorii potrzeb czynnikiem motywującym człowieka jest dążenie do tego, by zaspokoić jakąś ważną dla siebie potrzebę. Niezaspokojona potrzeba wywołuje bowiem stan napięcia i braku równowagi. Chcąc przywrócić równowagę, człowiek podejmuje określone działania, realizuje cele prowadzące do zaspokojenia swoich potrzeb. Twórcy teorii potrzeb wyróżnili kilka zasadniczych grup potrzeb.

Teoria potrzeb Maslowa zakłada, że ludzie dążą do zaspokojenia pięciu kategorii potrzeb. Poczynając od potrzeb podstawowych, są to:

- potrzeby fizjologiczne – takie jak: potrzeba oddychania, zdobycia pożywienia, schronienia;
- potrzeba bezpieczeństwa – rozumiana jako ochrona przed zagrożeniem i niebezpieczeństwem;
- potrzeby społeczne – czyli przynależności do grupy, akceptacji, miłości;
- potrzeba uznania – obejmuje z jednej strony potrzebę posiadania pozytywnego obrazu własnej osoby, a z drugiej potrzebę szacunku ze stronny innych ludzi oraz pragnienie prestiżu;

- potrzeba samorealizacji – czyli ciągłego rozwoju własnego potencjału, by móc wykorzystywać własne możliwości i stać się tym, kim wierzymy, że możemy się stać.

Maslow sugerował, że te wyżej wymienione kategorie potrzeb układają się w pewną hierarchię. Dopiero wówczas, kiedy zostaną zaspokojone potrzeby podstawowe, uwaga człowieka skupia się na zaspokojeniu potrzeb wyższego rzędu. Hierarchiczne uszeregowanie potrzeb Maslowa zostało poddane krytyce różnych naukowców, ponieważ dla różnych osób różne potrzeby i pragnienia są mniej lub bardziej ważne w różnych momentach życiowych, a np. zdolność do samorealizacji występuje u niektórych osób mimo niezaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa.

Inny sposób klasyfikacji potrzeb prezentuje **teoria motywacji osiągnięć McClelland'a**. Autor oparł się głównie na badanich menedżerów i wyodrębnił trzy podstawowe potrzeby człowieka:

1) potrzebę osiągnięć – pragnienie skutecznej realizacji celu;
2) potrzebę przynależności – pragnienie ludzkiego towarzystwa oraz nawiązywania przyjacielskich i pełnych zrozumienia relacji z innymi;
3) potrzebę władzy – pragnienie wywierania wpływu na innych oraz posiadania kontroli nad zachowaniem innych osób.

Dominacja i natężenie różnych potrzeb są różne u poszczególnych osób. U jednych dominuje potrzeba osiągnięć, a inni koncentrują się na zdobywaniu władzy. W obszarze funkcjonowania zawodowego różnice indywidualne wynikające z potrzeb są jednym z czynników wpływających na rozwój kompetencji zawodowych, na które składają się: wiedza, umiejętności i postawa pracownika. **Potrzeba osiągnięć** wpływa na angażowanie się w realizację celów stanowiących wyzwanie, sprzyja rozwojowi takich kompetencji, jak: samodzielność, dążenie do rezultatów czy podejmowanie inicjatywy. **Potrzeba przynależności** jest motorem napędzającym rozwój następujących kompetencji: budowanie relacji, współpraca w zespole. **Potrzeba władzy** determinuje rozwój kompetencji przywódczych, delegowania, czy wywierania wpływu.

Zgodnie z wyżej opisanymi teoriami, przełożony powinien wiedzieć, co kieruje zarządzanymi przez niego ludźmi. Jeżeli przydzieli pracownikom takie stanowiska i zadania, dzięki którym będą mogli zaspokajać swoje indywidualne potrzeby, wykonując tym samym pracę ważną dla organizacji, poszczególne osoby i utworzone zespoły będą miały wysoką motywację do osiągania celów.

W jaki sposób możesz zidentyfikować potrzeby pracowników?

- Obserwuj ludzi przy pracy i szukaj odpowiedzi na pytania: co ich mobilizuje, a co zniechęca? W jaki sposób wolą wykonywać swoje obowiązki: np: samodzielnie, czy w grupie; rozmawiając z ludźmi, czy studiując literaturę?
- Pozwól pracownikom działać według własnych metod, jeśli tylko kompetentnie wywiązują się z powierzanych zadań
- Dowiedz się, jakie wyjątkowe talenty i umiejętności mają Twoi pracownicy, jakie wrtości są dla nich ważne?
- Pamiętaj, że każdy człowiek jest inny.

Jak zaspokajać potrzeby pracowników?

Jak zaspokajać potrzeby fizjologiczne w środowisku pracy?

- Zorganizuj pracownikom wygodne, bezpieczne i przyjemne miejsce pracy.
- Dbaj o kwestie związane z wynagrodzeniem; jeżeli nie ma możliwości przyznania podwyżek czy premii, śmiało rozmawiaj o tym i pamiętaj o sile pozafinansowego motywowania.

Jak zaspokajać potrzebę bezpieczeństwa w środowisku pracy?

- Bądź sprawiedliwy w stosunku do każdego.
- Zapewnij przepływ informacji, jasno komunikuj nadchodzące zmiany.

Jak zaspokajać potrzeby społeczne w środowisku pracy?

- Zapewnij ludziom możliwość współpracy ze sobą i innymi dziłami.
- Okazuj zainteresowanie pracownikom i zachęcaj ich do tego samego.

Jak zaspokajać potrzebę uznania w środowisku pracy?

- Chwal pracowników i stosuj zewnętrzne symbole osiągnięć, np: list gratulacyjny, nagrody okolicznościowe.
- Pytaj ludzi o zdanie, bierz ich opinie pod uwagę i dziękuj im za pracę.

Jak zaspokajać potrzebę samorealizacji w środowisku pracy?

- Daj pracownikom wolną rękę, żeby mogli być kreatywni w realizacji powierzonych zadań.
- Traktuj błędy jako lekcje, które wzbogacają doświadczenie, popieraj dążenia do rozwoju zawodowego i osobistego.

Z punktu widzenia skutecznego motywowania ważnym głosem jest **dwuczynnikowa teoria motywacji Frederica Herzberga**. Teoria ta, zwana niekiedy teorią motywacji i higieny, zakłada, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtuje się pod wpływem dwóch niezależnych zestawów czynników:

1) **czynników higieny** – są to czynniki zewnętrzne, z którymi związane jest niezadowolenie z pracy;
2) **czynników motywacji** – czyli motywatorów, które wywołują satysfakcję i od których zależy motywacja do wysiłku i do osiągania lepszych efektów. Są one związane z możliwością samorozwoju, realizacji siebie i są traktowane jako wewnętrzna nagroda.

Czynniki higieny – wpływające na niezadowolenie z pracy	Czynniki motywacji – motywatory, motywujące do pracy (lepszych efektów, wysiłku), dające satysfakcję
Nadzór – nadmierna kontrola i brak samodzielności	Osiągnięcia – związane z potrzebą osiągania ważnych dla siebie celów
Fizyczne warunki pracy – brak wygodnego miejsca pracy	Możliwość rozwoju osobistego – wiąże się z potrzebą realizowania siebie i doskonalenia swoich kompetencji
Relacje z przełożonym – złe relacje z przełożonymi są częstym powodem odejścia z pracy	Charakter pracy odpowiadający osobowości, umiejętnościom i zainteresowaniom

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jakość zarządzania – brak jasności co do zakresu obowiązków, sprzeczne polecenia, zła organizacja	Uznanie ze strony przełożonych – czyli chwalenie pracownika i docenienie efeków jego pracy
Wynagrodzenie – wg autora brak pieniędzy wywołuje niezadowolenie, ale ich dostatek nie daje trwałej satysfakcji	Odpowiedzialność – motywator, który wzmacnia poczucie wpływania na coś, a przez to zaangażowanie

Według Herzberga pozytywne oceny czynników higieny nie prowadzą do satysfakcji z pracy, a jedynie do braku niezadowolenia. Z tego powodu eliminując przyczyny niezadowolenia pracowników, możemy uzyskać np. spokój, lecz niekoniecznie pobudzić motywację pracowników. Czynniki wywołujące satysfakcję z pracy, czyli motywatory, są odrębne i niezależne od czynników, które wywołują niezadowolenie. Jeżeli chcemy motywować ludzi do pracy, należy zwrócić uwagę na motywatory.

W praktyce oznacza to, że należy wzbogacić pracę o motywatory, czyli stwarzać pracownikom szansę do samodzielnych osiągnięć. Odbywa się to przez: dawanie pracownikom zadań o dużej ważności, zgodnych z ich predyspozycjami osobowościowymi i zainteresowaniami; powierzanie odpowiedzialności za ich realizację; likwidację pewnych form kontroli; wprowadzanie nowych, trudniejszych zadań; przyznawanie pracownikom większej swobody w decydowaniu co do sposobu ich wykonywania; delegownie wyspecjalizowanych zadań, których realizacja pozwoli pracownikom stawać się specjalistami w danych dziedzinach. Działania takie umożliwiają samorozwój, co jest bardzo silnie działającym motywatorem wewnętrznym. Aby były jak najbardzie skuteczne, przełożony powinien dodatkowo wyrażać swoje uznanie, doceniać i chwalić parcowników.

Herzberg postuluje, by wzbogacić, czyli tak zorganizować pracę, żeby pojawiło się jak najwięcej motywatorów. Zaproponowane przez autora **sposoby wzbogacania pracy** to:

- rezygnacja z pewnych form kontroli i zwiększenie odpowiedzialności pracownika;
- zwiększenie autonomii przez możliwość samodzielnego podejmowania decyzji;
- stałe udzielanie pracownikowi informacji zwrotnej o jego postępach w pracy;
- zezwolenie na wytwarzania całego produktu, a nie tylko jego elementu, jeżeli tylko istnieje taka możliwość.

Motywacyjna funkcja celów

Latham i Locke są twórcami **teorii wyznaczania celów**. Mówi ona, że człowiek ma motywację, jeżeli postępuje w sposób prowadzący do osiągnięcia ściśle określonego celu. Określa, kiedy cel będzie pełnił funkcję motywującą i może być stosowana do motywowania pracowników. Według autorów, cel motywujący powinien:

- stanowić wyzwanie dla pracownika,
- być zaakceptowany przez pracownika,

- być uznany za możliwy do osiągnięcia.

Pracownik powinien:

- brać udział w procesie wyznaczania i uzgadniania celów.

Przełożony powinien:

- wspierać realizację celów,
- dawać pracownikowi informację zwrotną na temat efektów jego działań, co pozwala mu śledzić swoje postępy, a w razie potrzeby zmieniać strategie działania na bardziej efektywne.

Udzielanie informacji zwrotnej odgrywa ważną rolę z punktu widzenia motywowania pracowników. Właściwie przekazana informacja zwrotna wzmacnia samoocenę pracownika. Powoduje wzrost jego poczucia pewności siebie, dzięki czemu pracownik podejmuje nowe wyzwania i stawia sobie coraz trudniejsze zadania.

Jednym z rodzajów informacji zwrotnej jest pochwała. Zastanówmy się, jak udzielanie pochwał wpływa na motywację pracowników i w jaki sposób chwalić, żeby osiągnąć jak najlepsze efekty?

Dlaczego chwalimy pracowników?

- Aby zwiększyć efektywność ich pracy.
- Wzmocnić zachowania pozytywne.
- Zmotywować do lepszej pracy.
- Zmotywować do podjęcia nowych wyzwań.

Pracownicy doceniają szczere pochwały, a przełożony, który udziela pochwał, wzmacnia tym samym swój autorytet.

W jakich sytuacjach dobrze jest chwalić pracowików?

- Po wystąpieniu pożądanego zachowania – aby docenić i zmotywować pracownika.
- Przed planowanym działaniem, przed realizacją jakiegoś zadania – aby wzmocnić pracownika.

Udzielanie pochwał – dobre praktyki:

- powiedz pracownikowi co zrobił dobrze;
- opisz konkretnie chwalone zachowanie – tak, aby pracownik wiedział za co jest doceniany;
- chwal czyn, a nie osobę – pozwala to uniknąć skrępowania i brzmi szczerzej;
- podkreśl, jak osiągnięcia pracownika są ważne dla Ciebie i całego urzędu;
- zachęcaj do powtarzania pożądanego zachowania;
- zachowaj zgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych;
- chwal szczerze i jak najszybciej po wykonaniu chwalonego zadania;
- uprzedź pracowników, że będziesz na bieżąco infomował o wynikach ich pracy;

- bądź szczodry w pochwałach – zwracaj uwagę na to, co pracownik zrobi dobrze i głośno go pochwal;
- dbaj o poszanowanie różnic indywidualnych – niektórzy pracownicy najbardziej cenią pochwały wyrażane na forum, inni najlepiej czują się, gdy przełożony udziela im pochwał w cztery oczy. Mówi o tym poniższy **przykład**:

„Nasz znajomy pochwalił kiedyś swoją poracownicę na forum całego zespołu. Dziewczyna stała czerwona i wyraźnie chciała, żeby „uroczystość“ skończyła się jak najprędzej. Po zebraniu szef spytał, co się stało. Usłyszał, że dla jego podwładnej była to bardzo krępująca sytuacja i że znacznie bardziej ucieszyłaby ją pochwała przekazana w cztery oczy. Szef był zdumiony. On sam takie pochwały miał za nic. Cenił sobie publiczną formę wyróżnienia“(A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą*).

Sposób udzielania pochwały:

Twoje odczucia ⟶ Zachowanie pracownika ⟶ Konsekwencje zachowania ⟶ Pochwała

Przykład:

„Cieszę się (odczucia), że zacząłeś uważnie słuchać mieszkańców i zadawać im pytania otwarte (zachowanie pracownika), bo pozwala Ci to zebrać cenne informacje. Wczoraj w ten sposób rozmawiałeś z panią Kowalską, dzięki czemu szybko ustaliłeś, w czym tkwi problem (konsekwencje zachowania). Świetnie poradziłeś sobie z tą sytuacją. Rób tak dalej (pochwała)“.

Więcej informacji na temat prawidłowego udzielania informacji zwrotnej znajdzie Czytelnik w rozdziale „Komunikowanie się w urzędzie“.

Biorąc pod uwagę opisane powyżej podejścia do motywowania pracowników, zastanówmy się, jak motywować pracowników w opisanym poniżej przykładzie.

Przykład:

Przełożony jest odpowiedzialny za wdrożenie nowego projektu w urzędzie. Wiąże się to z dużą ilością nowych obowiązków i koniecznością delegownia pracownikom większej ilości zadań niż zwykle. Jak w tych okolicznościach motywować pracowników?

Powyższa sytuacja będzie wymagała zaangażowania pracowników w nowe obowiązki i dużej efektywności, żeby pracownicy mogli zrealizować wszystkie zadania w określonym czasie. Strategie motywowania, które służą wysokiemu zaangażowaniu pracowników w realizację zadań oraz powodują wzrost ich efektywności obejmują trzy podstawowe elementy:

- sposób definiowania zadań,
- tworzenie warunków sprzyjających ich realizacji,
- nagradzanie pracowników.

Motywacja do zaangażowania się w realizację zadania jest tym większa, im lepiej **zadanie jest zdefiniowane**. Oznacza to, że pracownicy powinni dokładnie wiedzieć, czego się od nich oczekuje w związku z wdrożeniem nowego projektu, jakie są kryteria oceny wdrożenia projektu. W sytuacji, kiedy na pracowników nakładane są kolejne zadania, przełożony powinien wytłumaczyć dlaczego tak się dzieje, jakie znaczenie dla urzędu ma wdrożenie projektu, jak każde nowe zadanie wpłynie na funkcjonowanie całego działu, w jaki sposób będzie powiązane z funkcjonowaniem całego urzędu.

Kolejnym ważnym elementem jest **stworzenie warunków sprzyjających realizacji nowych zadań**. Należy zapewnić pracownikom potrzebne zasoby, narzędzia oraz zaoferować im możliwość udzielania pomocy zawsze, kiedy będą tego potrzebowali. Duże znaczenie będzie miało udzielanie przez przełożonego informacji zwrotnej na temat postępów we wdrażaniu nowego projektu. Pracownicy, którzy otrzymują nowe obowiązki, potrzebują informacji zwrotnej, żeby mieć pewność, czy wszystko przebiega zgodnie z planem i móc w razie potrzeby skorygować swoje działania.

Ostatnim istotnym elementem jest **wynagradzanie zaangażowania pracowników** przez zapewnienie nagród, które są przez nich cenione. Jeżeli nie mamy możliwości finansowego nagradzania, dobrze jest pamiętać, że bardzo często oczekiwania związane z materialnym zabezpieczeniem nie muszą być zaspokajane w 100 %, aby pracownik odczuwał satysfakcję i cenił nagrody pozamaterialne. Należy pamiętać o chwaleniu pracowników, podziękowaniu za zaangażowanie, o słowach uznania w postaci np. listu gratulacyjnego, czy o wspólnym obiedzie mającym na celu uczczenie zakończenia prac nad wdrożeniem projektu.

Wzbudzanie automatywacji

Istotą motywowania innych jest motywowanie siebie. Przykład ma ogromną siłę oddziaływania, a postawa przełożonego wywiera wpływ na motywację pracownika. Jeżeli przełożony demonstruje swoją gotowość do wprowadzania usprawnień w urzędzie, dzieli się swoimi pomysłami, pyta pracowników o opinie, zwraca uwagę na ich indywidualne potrzeby, przychodzi do pracy uśmiechnięty, zmotywowany i z zaangażowaniem podchodzi do zadań – będzie inspirował pracowników swoim przykładem.

Możemy pokusić się o stwierdzenie, że nikogo nie uda nam się zmotywować, jeżli nam samym brakuje motywacji. W jaki sposób motywować samego siebie? Dlaczego czasem tak trudno wzbudzić w sobie motywację i zacząć działać, chociaż wiemy, że efekty działań mogą być dla nas bardzo atrakcyjne i wiązać się z jakąś nagrodą, zadowoleniem, satysfakcją?

Szukając odpowiedzi na te pytania, zatrzymajmy sią na dwóch zagadnienich:

- Jaki typ motywacji kieruje naszym działaniem: motywacja **od** czy motywacja **do**?
- Co jest dla nas ważne i jak nasze wartości są związane z pracą, którą wykonujemy?

Rozróżniamy dwa typy motywacji, o różnym kierunku:

1) Motywację **do** tego, czego chcemy i co przynosi przyjemność, komfort, relaks.
2) Motywację **od** tego, czego nie chcemy (od bólu, przykrości i stresu).

Są to dwa odmienne style motywacji, a każdy z nich jest przydatny w różnych sytuacjch. W życiu osobistym i zawodowym spotykamy się bowiem z przykrymi sytuacjami, negatywnymi zachowaniami, niebezpiecznymi miejscami, od których lepiej się odsunąć; ale tak samo istnieją przyjemne sytuacje, pozytywne zdarzenia, wspierający nas ludzie, do których chcemy się kierować. Wszyscy do pewnego stopnia korzystamy z obu kierunków i każdy z nas ma tendencję do posługiwania się częściej jednym niż drugim. W praktyce oznacza to, że stajemy się bardziej zmotywowani w kierunku **do** osiągania sukcesów i doznawania przyjemności, albo w kierunku **od** doświadczania bólu i przykrości. Strategia **do** jest bardziej skierowana na cel, a strategia **od** na określanie problemu i uniknięcie go, albo rozwiązanie, żeby nie doświadczać dyskomfortu.

Przykład: Wobraź sobie, że przed Tobą ocena okresowa pracowników. Twój wewnętrzny głos mówi: *„Muszę to zaplanować i przeprowadzić. Pochłonie mi ogromnie dużo czasu, ale jak tego nie zrobię, mój szef będzie niezadowolony. I jeszcze to rozporządzenie w sprawie dokonywania ocen pracowników samorządowych*“. Mobilizujesz się do działania tworząc scenariusz tego, czego chcesz uniknąć. Stosujesz więc startegię od. Co się stanie, jeżeli zastosujesz strategię do? Może w Twojej głowie pojawią się takie myśli: *„Będę mogła spokojne i otwarcie porozmawiać z każdym pracownikiem, podsumować rok, wypytać o nowe pomysły. Ludzie przecież tego potrzebują, a poświęcony im czas może zaowocować lepszą pracą“*. Która startegia w tej sytuacji bardziej mobilizuje Cię do działania? Każda może być skuteczna, pod warunkiem, że przywołuje atrakcyjne dla Ciebie myśli, które odzwierciedlają ważne dla Ciebie wartości.

Nasze wewnętrzne wartości są kolejnym czynnikiem, który wyzwala automotywację. Wartości określają to, co stanowi sens naszego życia i co sprawia, że czujemy radość i satysfakcję. Nasze wartości zawierają się w naszych marzeniach, pragnieniach i celach. Jeżeli ważny jest dla nas sukces zawodowy, to z radością podejmujemy nowe wyzwania, koncentrujemy się na pracy, a awans będzie jednym z naszych celów. Jeżeli nie żyjemy zgodnie z naszym systemem wartości, nie realizujemy ich w życiu osobistym i w pracy, doświadczamy pustki i rozczarowań. Dla osoby, dla której priorytetem są wartości rodzinne, awans w pracy nie będzie największym osiągnięciem, co więcej – praca pochłaniająca także czas przeznaczony dla rodziny może stać się frustrująca, a w dłuższej perspektywie mocno obciążająca i zniechęcająca do aktywnego działania w obszarze zawodowym. Tracąc kontakt ze swoimi wartościami, tracimy bowiem także motywację.

Podsumowując – żeby wzbudzać własną motywację ważne jest, by:

- odpowiedzieć sobie na pytanie, co jest dla mnie ważne i mieć świadomość swoich wartości;
- dbać o to, by wartości były obecne w naszym życiu osobistym i zawodowym;
- rozpoznać, jaka motywacja kieruje naszym życiem, czy przeważa strategia od, czy do;
- świadomie wykorzystywać obie, w zależności od sytuacji.

Wiedzę na temat opisanych powyżej typów motywacji oraz wartości, które wyzwalają motywację, każdy przełożony może wykorzystywać w swojej pracy do wzbudzania motywacji pracowników. Pracownicy kierujący się motywacją **do** będą inspirować się nowymi celami i chęcią ich realizacji, a motywujące ich zachęty to nagrody, premie, pochwały i uznanie. Te same nagrody i pochwały mają niewielkie znaczenie dla pracowników stosujących startegię **od**, ponieważ koncentrują się oni na określeniu problemów, które chcą rozwiązać albo których chcą uniknąć. Ci pierwsi będą pytać np. o zadania do realizacji na kolejny kwartał, drudzy skupią się na przeszkodach uniemożliwiających realizację tych zadań. Chcąc zmotywować każdą z grup, przełożony powinien zaangażować pierwszą grupę pracowników w wyznaczanie celów i snucie jak najśmielszych wizji, a z drugą grupą przedyskutować potencjalne problemy na drodze do osiągania celów i możliwe sposoby ich rozwiązywania. Bardzo ważną rzeczą jest świadomość tego, co jest ważne dla konkretnych pracowników oraz umiejętność znalezienia połączenia między tymi wartościami, a wykonywaną pracą. Jeżeli wiemy, że jeden z naszych pracowników „chce ulepszać świat", to bardziej motywujące dla niego będa zadania związane z działaniem na rzecz społeczności lokalnej, a nie zadania polegające na opracowaniu sprawozdań z realizacji budżetu. Jeżeli ktoś ceni sobie wartości rodzinne, to chętnie przyjdze na rodzinny piknik organizowany dla pracowników urzędu. Możliwość takiego spędzenia czasu, którą oferuje pracodawca wzmocni jego poczucie identyfikacji z organizacją, ponieważ jest zgodna z jego wartościami. Jeżeli dodatkowo urząd zadba o stworzenie warunków umożliwiających osiągnięcie równowagi między pracą a życiem osobistym, np. przez elastyczne godziny pracy, będzie to bardzo cenione przez takie osoby.

Na przełożonych spoczywa ogromna odpowiedzialność za motywowanie pracowników, bezpośrednie wywieranie wpływu na ich zaangażowanie oraz modelowanie zachowań przez dawanie pozytywnego przykładu. Zadaniem działów personalnych i działów kadr jest tworzenie systemów motywacyjnych tak, aby motywowanie pracownika było opisanym, starannie zaplanowanym procesem, który jest rozłożony w czasie, uwzględnia różne obszary funkcjonowania urzędu oraz angażuje mendżerów na różnych poziomach zarządzania. Działania przełożonych mogłyby być – w kontekście systemów motywacyjnych – przemyślane, prowadzone systematycznie i zgodne z przyjętymi wcześniej założeniami.

Systemy motywacyjne tworzone w organizacjach najczęściej obejmują:

- docenianie pracowników z uwzględnieniem ich potrzeb rozwojowych;
- prowadzenie badań satysfakcji i motywacji pracowników;
- projektownie stanowisk pracy tak, aby zaspokajać wymagania organizacji i potrzeby pracowników;
- jasne wytyczenie i opisanie ścieżek karier;
- zarządzanie wynagrodzeniami;
- opracownie sytemu szkoleń rozwijających kompetencje pracowników;
- opracownie programów rozwoju talentów;
- rozwój umiejętności przywódczych, żeby przełożeni stanowili wzorzec oczekiwanych zachowań;
- planowanie i organizowanie spotkań i wyjazdów integracyjnych.

Podsumowanie

1. Uwzględniaj różnice indywidualne w motywowaniu pracowników.
2. Chwal pracowników.
3. Pamiętaj o mocy następujących motywatorów: odpowiedzalność za zadania, osiągnięcia, samorozwój, charakter pracy.

Bibliografia

1. Aduszkiewicz A., Poluga K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, FRDL, Warszawa 2009
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
3. Herzberg F., *Raz jeszcze o motywowaniu* w: „Harvard Business Reveiw Polska", nr 7/8, 2006
4. Niemczyk A., Mądry A., *Motywacja pod lupą*, Helion, Gliwice 2009
5. Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
6. *Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji przez ocenę CAF*, Warszawa 2008

IV. Planowanie i organizowanie pracy w urzędzie

W tym rozdziale Czytelnik znajdzie informacje o:

- zarządzaniu przez cele,
- wspólnym ustalaniu celów z pracownikiem,
- celach krótkoterminowych i długoterminowych,
- skutecznym delegowaniu zadań.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga umiejętności organizowania i planowania. Organizowanie pracy to ustalanie zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób tak, aby pracownicy mieli jasność, zarówno co do swoich zadań, jak i kompetencji innych członków zespołu, a obowiązki działów były skoordynowane. Planowanie jest niezbędne do ustalenia kierunku, w jakim zmierza organizacja, wyznaczenia celów dla urzędu i dla poszczególnych pracowników.

„Cele planujemy na trzech poziomach:

- ogólnym / strategicznym,
- pośrednim / operacyjnym,
- cząstkowym / zadaniowym.

Zarówno w planowaniu działań organizacji, jak i w planowaniu działań konkretnych ludzi powinno się określać cele strategiczne, długofalowe; cele operacyjne wyznaczające etapy w dążeniu do realizacji celów strategicznych; zadania, jakie trzeba wykonać, żeby osiągnąć cele operacyjne.

W przełożeniu na organizację, jaką jest urząd, należy wyróżnić poziom najbardziej ogólny, gdy odpowiadamy na pytanie: „Co jest najważniejszym celem istnienia takiej instytucji jak nasza?” „Do czego jesteśmy potrzebni w naszym otoczeniu?” „Jaką wnosimy wartość?”. Odpowiedź na te pytania to określenie misji urzędu.

Na poziomie bardziej szczegółowym ustalamy: „Co musimy zrobić, żeby zrealizować naszą misję?”. Na tym poziomie formułujemy strategię urzędu.

Na bardziej konkretnym, operacyjnym poziomie – wyznaczamy cele, które trzeba osiągnąć w konkretnym okresie czasu: „Co chcemy zrobić w ciągu najbliższego roku, kwartału?”. Na tym poziomie wyznaczamy cele poszczególnych wydziałów i zespołów.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W ramach celów wydziałowych czy celów zespołów mieszczą się cele poszczególnych stanowisk. W tym ujęciu organizacji ważne jest to, żeby na każde stanowisko pracy spojrzeć z punktu widzenia jego celu, który stanowi unikalny wkład w realizację najważniejszego celu całego urzędu.

Wyznaczanie celów ma cztery podstawowe funkcje:

1. Nadaje wysiłkom wielu ludzi jeden kierunek. Bez dobrze postawionych celów ludzie nie współdziałają, lecz przeszkadzają sobie, wchodzą w konflikty, marnują czas i energię.
2. Dobre sformułowanie celów jest warunkiem skutecznego planowania. Trzeba wiedzieć, co chce się osiągnąć, żeby zaplanować budżet, znać liczbę pracowników potrzebnych do wykonania zadania, sprzęt, czas itp.
3. Cel motywuje. Jednym z najważniejszych czynników motywujących ludzi jest przekonanie, że ich praca prowadzi do osiągnięcia sensownego celu.
4. Wyznaczanie celów jest niezbędne do prawidłowego monitorowania pracy. Kierownik, który nie postawił jasno celów nie może sprawdzić ani ocenić pracę swoich pracowników.

Metodę zarządzania, którą polega na systematycznym ustalaniu celów na wszystkich poziomach organizacji nazywamy **zarządzaniem przez cele**.

Podstawowym wyzwaniem w zarządzaniu przez cele jest definiowanie celu. Najbardziej znana technika wyznaczania celów to **SMART** (akronim od angielskich słów ***S**imple, **M**easurable, **A**chivable **R**elevant, **T**imely defined*).

S – Simple – prosty – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na luźną interpretację.

M – Measurable – mierzalny – a więc tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność" jego realizacji.

A – Achievable – osiągalny – inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji.

R – Relevant – istotny – cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował.

T – Timely defined – określony w czasie – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Cel musi być nie tylko dobrze przemyślany, lecz również dobrze przekazany. Wyznaczając komuś zadanie musimy pamiętać o dwóch sprawach:

1. O **dobrej komunikacji**, czyli o tym, żeby cel został przedstawiony i omówiony z pracownikiem w taki sposób, że nie będziemy mieli wątpliwości, czy on dobrze wie czego od niego oczekujemy.
2. O **motywacji pracownika**, czyli o tym, żeby zadbać o jego zaangażowanie i gotowość zaangażowania wszystkich sił w zrobienie tego, czego oczekujemy i na czym nam zależy.

Jeśli chcemy osiągnąć oba rezultaty, warto przestrzegać następujących zasad:

1. Zadbać o to, żeby pracownik dokładnie zrozumiał, czego od niego oczekujemy. Zwłaszcza w przypadku celów, których realizacja jest rozłożona w dłuższym czasie – omówienie wszystkich elementów (jak terminy, sposoby mierzenia rezultatu) ma kluczowe znaczenie.
2. Pracownik powinien być przekonany, że cel jest sensowny, tzn. że mieści się w szerszym planie wyznaczonym przez cele całego urzędu lub zespołu, w którym pracuje. Niewiele jest równie demotywujących czynników, jak poczucie, że to, co się robi nie ma żadnego sensu, bo niczemu nie służy. Ludzie cenią takich kierowników, którzy potrafią w prostych słowach uzasadnić celowość działań, przypomnieć co jakiś czas do czego zmierzamy i co, jako zespół, możemy osiągnąć.
3. Cel jest zgodny z zakresem obowiązków oraz interesami pracownika. Czasem udaje się ludziom narzucić zrobienie czegoś, co nie jest zgodne z ich zakresem obowiązków i z ich interesem, np. koliduje z innymi zadaniami, nie służy ich rozwojowi albo może narazić ich na przykrości. Zakres obowiązków to coś, na co umówiliśmy się zatrudniając kogoś. Zlecanie zadań, które łamią tę umowę nie wpływa dobrze na motywację pracownika, chyba że potrafimy go przekonać, że jest to zgodne z jego interesem, bo np. zdobędzie doświadczenie przydatne w dalszej karierze, dostanie dodatkową premię, zrobi coś ważnego dla realizacji strategicznych celów urzędu.
4. Pracownik jest w stanie wykonać to, czego od niego oczekujemy. Zna się na tym. Nowe zadanie odpowiada jego predyspozycjom osobowościowym lub fizycznym. Zadanie jest dobrze skoordynowane z innymi zadaniami, a pracownik nie będzie miał problemów z nadmiarem nakładających się na siebie obowiązków.
4. »Pracownik wie komu podlega i od kogo otrzymuje polecenia. Zdarzają się takie organizacje i takie sytuacje, gdzie ta oczywista zasada nie jest przestrzegana« (Aduszkiewicz A., Poluga K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*)".

Cele krótkoterminowe i cele długoterminowe

W przypadku celów długoterminowych, tzn. takich, których termin realizacji jest odległy, skuteczne jest stosowanie częstszych bodźców motywacyjnych. Droga do realizacji celu długoterminowego rozłożona jest zazwyczaj na kilka lat. W takiej sytuacji pracownik może stracić zapał, ponieważ okres między otrzymaniem celu a jego osiągnięciem i ewentualną nagrodą (w postaci satysfakcji, podziękowania, premii czy wyróżnienia) staje się zbyt długi. Z tego powodu **cele długoterminowe należy dzielić na cząstkowe cele krótkoterminowe**. Cele krótkoterminowe są składowymi elementami zadania długofalowego i opisują jeden z etapów dochodzenia do odległego celu. Jeżeli pokonanie kolejnego etapu zostanie zauważone i w jakiś sposób docenione przez przełożonego, wówczas pracownikowi będzie łatwiej angażować się w realizację kolejnych etapów i utrzymywać motywację. Z takiego powodu w różnych organizacjach ogłasza się konkursy na pracownika miesiąca, a nie na pracownika roku, a rozmowy okresowe prowadzone są kwartalnie, a nie raz na rok.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Przykład:

Wyobraź sobie, że zostajesz szefem działu kadr. Będziesz odpowiedzialny za wszystkie sprawy związane z pracownikami: zatrudnianie pracowników, system wynagrodzeń, system ocen okresowych, szkolenia, rozwój. Posiadasz wprawdzie kilkuletnie doświadczenie w kierowaniu ludźmi, ale Twój przełożony zasugerował Ci, że będziesz potrzebował stale poszerzać wiedzę i doskonalić swoje kompetencje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Po wielu rozważaniach zdecydowałeś się podjąć dwuletnie studia podyplomowe „Zarządzanie ludźmi w administracji publicznej". Cel jest wspaniały, wzbudza Twoją motywację, ale zniechęca Cię wyobrażenie drogi, która jest przed Tobą: duża ilość pracy, mniej wolnego czasu, zaliczenia egzaminów.

Wyobraź sobie, że rozpisujesz ten cel na cząstkowe etapy, czyli cele krótkoterminowe.

W najbliższym roku:

- zbiorę informacje, gdzie mógłbym podjąć naukę;
- dokonam wyboru uczelni i rozpocznę studia;
- w procesie uczenia uwzględnię moje najpilniesze potrzeby rozwojowe;
- poznam podstawy zarządzania zasobami ludzkimi;
- opanuję w stopniu podstawowym prawo pracy, którego znajomość jest moją słabą stroną;
- skupię się na moim ulubionym obszarze: szkolenia i rozwój, tzn. nauczę się, jak badać potrzeby szkoleniowe pracowników, co wykorzystam do diagnozy potrzeb szkoleniowych w urzędzie;
- zaliczę pierwszy rok studiów.

W drugim roku:

- położę nacisk na ocenianie pracowników, tzn. zorganizuję co najmniej dwa spotkania z przełożonymi działów, podzielę się z nimi uzyskaną wiedzą i umiejętnościami, żeby dobrze przygotować się do oceny okresowej pracowników;
- będę swobodnie wykorzystywał prawo pracy w praktyce;
- w oparciu o wiedzę zdobytą na studiach opracuję założenia systemu motywacyjnego dla pracowników urzędu;
- zaliczę drugi rok.

Rozpisanie celu długoterminowego na cele krótkoterminowe daje porządek, mobilizuje do podjęcia działania, angżuje w realizację tego celu. Kiedy będziesz pokonywał kolejne kroki, poczucie przemieszczania będzie podtrzymywało Twoją motywację. Osiągnięcie poszczególnych celów krótkoterminowych będzie dawało satysfakcję i energię do dalszej pracy. W rezultacje **wizja** bycia jeszcze bardziej kompetentnym i skutecznym szefem działu kadr **zawarta w celu długoterminowym daje motywację**, **a cele krótkoterminowe podtrzymują ją**.

Kaskadowanie celów

Kaskadowania celów to niezbędny element procesu planowania, polegający na określaniu celów dla poszczególnych poziomów organizacji. Rozpoczyna się od określenia **misji urzędu**, czyli powodu jego istnienia. Następnie ustalane są **strategie** – cele długoterminowe, do których zmierza instytucja. Kolejnym krokiem jest **planowanie operacyjne**, czyli wyznaczenie celów krótkoterminowych, za pomocą których będą realizowane strategie urzędu. Cele operacyjne dotyczą poszczególnych wydziałów, na ich podstawie określane są **zadania dla konkretnych zespołów i stanowisk**.

„(…)W procesie ustalania celów dla poszczególnych poziomów organizacji należy pamiętać, że nie polega on tylko na zlecaniu zadań w dół, lecz również na uzgadnianie celów z pracownikami". (Aduszkiewicz A., Poluga K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*").

Cele narzucone odgórnie często nie mają wartości motywującej dla pracowników niższego szczebla. Z tego względu, jeżeli jest to tylko możliwe, należy zaprosić pracowników do wspólnego ustalania celów. Udział pracowników w tym procesie przynosi wiele długotrwałych korzyści:

- Powoduje wzrost ich zaangażowania. Pracownicy czują się współautorami celów i biorą na siebie odpowiedzialność za ich realizację, co sprawia, że mają większą siłę oddziaływania w sytuacji, kiedy trzeba przekonać innych do podjęcia wspólnego wysiłku na drodze prowadzącej do osiągania celu.
- Stwarza okazję do przedyskutowania oczekiwanych wyników i dostosowania oczekiwań do możliwości i zasobów pracownika.
- Daje przełożonemu możliwość zaobserwowania i oceny różnych kompetencji pracownika, np: zaangażowania, kreatywności, asertywności, umiejętności komunikacyjnych, skłonności do zawierania kompromisów i radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych.
- Powoduje zadowolenie pracowników. Pracownicy doceniają fakt zaproszenia do wspólnego ustalania celów oraz to, że przełożony bierze pod uwagę ich wiedzę, doświadczenie i liczy się z ich zdaniem.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Warunkiem niezbędnym do wspólnego ustalania celów jest otwarta komunikacja między przełożonym a podwładnym oraz partnerskie relacje między nimi.

Delegowanie zadań

Delegowanie zadań jest jedną z kluczowych czynności kierownika. Jeżeli przebiega właściwie, przynosi znaczne korzyści kierownikowi, pracownikowi i całej organizacji. Przez delegowanie rozumiemy przekazywanie określonemu pracownikowi zadań lub czynności, które leżą w zakresie odpowiedzialości kierownika – tak, aby zharmonizować wszystkie jego obowiązki i uprawnienia oraz osiągnąć cele strategiczne całej organizacji. Im wyższa jest pozycja danego kierownika w hierarchii, tym więcej czasu powinien przeznaczyć na właściwe zadania kierownicze, czyli na zarządzanie (planowanie, organizowanie, motywowanie, przywództwo), a tym mniej na „robienie rzeczy", czyli bezpośrednią realizację prac. W codziennej pracy delegowanie powinno mieć miejsce tak często, jak to możliwe i jak pozwala na to otoczenie zawodowe. Szczególną rolę delegownie odgrywa w sytuacjach przeprowadzania zasadniczych zmian w organizacji, kiedy należy na nowo rozdzielić zadania i pełnomocnictwa. Do takich sytuacji należy:

- zmiana struktury zatrudnienia (awanse, zwolnienia, zatrudnienie nowych osób);
- reorganizacja i zmiana struktury działu (wprowadzenie nowych obszarów działania, przydzielenie pracownikom nowych kompetencji);
- wydarzenia szczególne i kryzysowe, kiedy należy szybko podejmować decyzje.

Czym jest delegowanie	Czym nie jest delegowanie
• dawaniem pracownikowi uprawnień do wykonywania zadań • przeniesieniem na niego części odpowiedzialności • przekazaniem prawa do dysponowania określonymi zasobami i narzędziami • sposobem motywowania pracownika • podstawą efektywności menedżera	• zrzeczeniem się odpowiedzialności • wyrzeczeniem się władzy • utratą kontroli • unikaniem podejmowania decyzji • zrzuceniem na innych nielubianej pracy

Jakie korzyści przynosi delegowanie zadań?

1. Zwiększa efektywność organizacji – ze względu na to, że podejmowanie decyzji jest bardziej rozproszone, organizacja staje się bardziej elastyczna i szybciej reaguje na zmiany zachodzące na zewnątrz (na rynku, w społeczności lokalnej). Organizacja nie jest uzależniona tylko od wiedzy, czasu i sił nią zarządzających, wykorzystuje potencjał wszystkich pracowników.

2. Odciąża kierowników od pracy, którą mogą wykonać inni – dzięki temu kierownicy zdobędą trochę czasu, żeby móc zastanowić się nad kwestiami strategicznymi oraz realizować kluczowe zadania decydujące o rozwoju organizacji. Szefowie, którzy nie delegują, są skazani na załatwianie wszystkich bieżących spraw. Są bardzo sprawnymi menedżerami, ale nie liderami. Delegowanie pozwala im na stawanie się liderami, którzy mają wizję.

3. Zwiększa zadowolenie podwładnych i dowartościowuje ich – przekazywanie odpowiedzialności pozwala pracownikom bardziej angażować się w pracę. Stanowi to czynnik silnie motywujący. Więcej informacji na ten temat znajdzie Czytelnik w rozdziale „Motywowanie pracowników samorządowych".

4. Zwiększa poziom zaufania w zespole – delegowanie oznacza obdarzenie pracownika zaufaniem, że poradzi sobie z zadaniem. Zachęca go do jak najlepszego wywiązania się z powierzonego zadania. Jeżeli wykonanie zadania się powiedzie, wzrasta zaufanie między pracownikiem i przełożonym.

5. Wzmacnia kreatywność pracowników i rozwija ich – jeżeli przełożony obdarzy pracowników zaufaniem i pozwoli im realizować zadania w inny sposób niż sam by to zrobił, wówczas pracownicy odważniej szukają nietypowowych rozwiązań i stosują je. Poszerzają tym samym swoje umiejętności i rozwijają kreatywność.

Korzyści z delegowania zadań są oczywiste i dotyczą różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Skąd więc niechęć przełożonych do delegowania zadań? Istnieje wiele przyczyn, które sprawiają, że przełożeni nie delegują lub robią to rzadko. Należą do nich:

1. Brak wiary w sens delegowania zwłaszcza, gdy delegowanie wymaga włożenia początkowego wysiłku, żeby nauczyć pracownika nowej umiejętności. Myślenie przełożonego „ja zrobię to szybciej i lepiej" może sprawdzić się jako doraźne działanie. W dłuższej perspektywie nie rozwija pracowników i doprowadza do sytuacji, kiedy przełożony musi robić za nich coraz więcej. Częstymi konsekwencjami takiego działania jest paraliż decyzyjny i przemęczenie przełożonego.
2. Brak wiedzy o kompetencjach swoich pracowników – nieznajomość możliwości i potencjału pracowników niesie za sobą ryzyko delegowania niewłaściwych zadań konkretnym osobom.
3. Brak zaufania do pracowników – kierownicy są odpowiedzialni za działania swoich pracowników. Jeżeli nie mają do nich zaufania, delegowanie kojarzy się z podejmowaniem ryzyka. Najprostszym rozwiązaniem wydaje się wówczas ograniczenie delegowania, żeby zmininimalizować to ryzyko.
4. Niewłaściwa postawa przełożonego – wyrażająca się w zbytnim „prowadzeniu pracownika za rękę".
5. Błędna ocena własnych zadań – przywiązanie do zadań, które szef lubi robić, a mógłby je zlecać innym oraz przekonanie o tym, że niektóre zadania wydają się możliwe do realizacji tylko przez samego przełożonego.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

6. Brak umiejętności menedżerskich:
   – związanych z delegownaiem zadań (które zadanie komu powierzyć, jak je przekazać, jak monitorować postępy, jak weryfikować realizację zadania, jak interweniować, kiedy pojawiają się błędy);
   – związanych z organizacją własnej pracy (przełożony nie dokonuje podziału swoich zadań na ważne i pilne oraz nie wykorzystuje zasady delegownia zadań mało ważnych i pilnych oraz zadań mało ważnych i niezbyt pilnych).
7. Obawa przed utratą władzy i kontroli nad pracownikami, którzy posiądą nową wiedzę i umiejętności w wyniku delegowania.
8. Obawa przed rozwojem pracownika, który mógłby zająć stanowisko przełożonego.

Poniżej przedstawimy dobre praktyki skutecznego delegowania zadań.

Jakie zadania podlegają delegowaniu, a jakie nie podlegają?

W każdym przypadku do delegowania nadają się:
- czynności rutynowe,
- czynności wchodzące w zakres działania specjalistów,
- prace przygotowawcze (szkice, plany, pomysły, itp),
- nowe zadania, które podnoszą kwalifikacje zawodowe pracowników.

Delegowaniu nie podlegają:
- właściwe funkcje kierownicze, tj: wyznaczanie celów, kontrola wyników, podejmowanie decyzji dotyczących polityki organizacji, ocena okresowa;
- prowadzenie i motywowanie pracowników;
- zadania o doniosłych skutkach;
- zadania o wysokim udziale ryzyka;
- nagłe, wyjątkowe zadania, wymagające pośpiechu, przy których przełożonemu brakuje czasu na dostateczne wyjaśnienia, a sam może wykonać zadanie;
- sprawy ściśle poufne.

Etapy delegowania zadań

1. **Zdecyduj, jakie zadania możesz zlecić** – już w trakcie planowania pracy, decyduj co chcesz i co możesz delegować:
   - Czego nie musisz robić sam?
   - Co wymaga pomocy i zaangażowania innych?

Deleguj możliwie kompletne prace, a nie tylko wyizolowane zadania cząstkowe – sprawi to, że pracownicy lepiej zrozumieją powiązanie zadań z całością przedsięwzięcia lub pracy instytucji.

2. **Zdecyduj, komu przydzielić zadanie** – deleguj biorąc pod uwagę kompetencje, zainteresowania i moce przerobowe pracownika. Zwróć uwagę na to:
   - Kto dysponuje wolnym czasem?
   - Kto ma wiedzę, umiejętności ?
   - Dla kogo realizacja zadania będzie ważnym czynnikiem motywacyjnym ze wzgldu na potrzeby, zainteresowania, wartości?
   - Kto przy wykonaniu zadania może się czegoś nauczyć, co wpłynie na jego rozwój zawodowy?

Deleguj także tym pracownikom, którzy nie mają dużo doświadczenia, ale chcą się podjąć trudnych zadań oraz tym, których zdolności należy wypróbować.

3. **Zleć realizację zadania**:
   - Sprecyzuj cel i oczekiwane wyniki – wyjaśnij sens i cel zadania: Co jest celem wykonania zadania? Jak mają wyglądać konkretne rezultaty? Jaki mam być efekt prawidłowo wykonanego zadania?
   - Ustal sposób wykonania zadania – wskaż pracownikowi lub ustal z nim zasady, procedury, wytyczne, których należy przestrzegać . Jeżeli są jakieś zachowania, których należy unikać, albo jeżeli jest miejsce na swobodny wybór sposobu działania, powiedz o tym.
   - Określ czas potrzebny na realizację zadania.
   - Określ zasoby potrzebne i dostępne do wykonania zadania – określ i zapewnij wszystkie zasoby będące do dyspozycji pracownika: materiały, sprzęt, informacje, dokumenty, pełnomocnictwa.
   - Upewnij się, czy dany pracownik chce i może przejąć delegowane zadnie.
   - Sprawdź, czy zlecenie zostało właściwie zrozumiane.

4. **Ustal sposoby rozliczenia wykonania zadania**:
   - Co podlegać będzie ocenie?
   - Kiedy będzie można powiedzieć, że zadanie zostało poprawnie bądź niepoprawnie wykonane ?
   - Co stanie się, jeżeli praca nie zostanie wykonana w ogóle lub tylko częściowo? Pracownik powinien wiedzieć, co stanie się w przypadku niewłaściwego wykonania zadania.
   - W jakich konkretnych terminach odbywać się będzie okresowe sprawozdanie / relacjonowanie postępu w pracy?

Zapewnij pracownikowi poczucie, że w razie trudności zawsze może się zwrócić do Ciebie o pomoc.

5. **Poinformuj innych, że zadanie zostało zlecone**:
   - Wystrzegaj się delegowania tego samego zadania dwóm pracownikom jednocześnie – powoduje to rozproszenie odowiedzialności, może prowadzić do konfliktów w zespole.

6. **Udziel informacji zwrotnej po wykonaniu zadania**:
   - Zadbaj o udzielenie pracownikowi informacji zwrotnej niezależnie od wyników – pomoże Ci w tym stosowanie modelu „porozumienia bez przemocy“, który opisany jest w rozdziale „Komunikowanie się w urzędzie“.
   - Chwal i doceniaj prace wykonane z powodzeniem – pozwól pracownikowi na prezentację zakończonego zadania na forum, na podpisanie jej swoim nazwiskiem albo przedstaw pracownika jako współtwórcę pracy.

Podsumowanie

1. Wyznaczaj cele według metody SMART.
2. Pamiętaj o motywującej funkcji wspólnego ustalania celów z pracownikami.
3. Deleguj zadania żeby rozwijać kompetencje.

Bibliografia

1. Aduszkiewicz A., Poluga K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, FRDL, Warszawa 2009
2. Niemczyk A., A. Mądry J., *Motywacja pod lupą*, Helion, Gliwice 2009
3. Payne S., Payne J., *Jak być dobrym menedżerem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2009
4. *Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę – CAF*, Warszawa 2008

V.

Rekrutacja pracowników do pracy w administracji samorządowej

W tym rozdziale Czytelnik znajdzie informacje o:

- znaczeniu dobrej rekrutacji,
- zasadach rekrutowania,
- rozmowie rekrutacyjnej,
- wdrożeniu nowych pracowników.

Wykwalifikowany, zgrany i zaangażowany we wspólną pracę zespół jest podstawą do sprawnego funkcjonowania urzędu. Rekrutacja odpowiednich pracowników jest pierwszym krokiem do dobrego zarządzania ludźmi. Niezwykle jednak trudnym zadaniem jest dobranie takich osób, które będą zarazem posiadały odpowiednie wykształcenie, kompetencje, doświadczenie, jak i cechy osobowości. Dołożenie możliwie dużej staranności, czasu oraz komisyjne dokonywanie wyboru jest niezbędne w tym złożonym procesie rekrutacyjnym.

Decyzja o potrzebie zatrudnienia nowych pracowników powinna zostać podjęta w odniesieniu do planów strategicznych urzędu. Na podstawie wyznaczonych celów można wyłonić nowe stanowiska i przeprowadzić proces rekrutacji.

Wytyczne dotyczące rekrutacji reguluje **Ustawa z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych**, **DzU 2008**, **nr 223**, **poz. 1458**. Czytamy w niej, że nabór na wolne stanowiska urzędnicze powinien być otwarty i konkurencyjny. Oznacza to, że każdy kto posiada odpowiednie kwalifikacje może ubiegać się o stanowisko urzędnicze, a jego kandydatura powinna być bezstronnie rozpatrzona. Ogłoszenie o wolnym stanowisku powinno ukazać się w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na tablicy informacyjnej w jednostce, w której prowadzony jest nabór. Ustawa określa również, że wybór kandydata powinien odbywać się komisyjnie, czyli nie może być przeprowadzany przez jedną osobę.

Etapy rekrutacji

Rekrutacja jest procesem złożonym, który składa się z kilku etapów:

1. Określenie wymagań
2. Przyciągnięcie kandydatów

3. Selekcja podań
4. Zaproszenie kandydatów
5. Rozmowy rekrutacyjne
6. Zebranie informacji potwierdzających wiarygodność kandydatów
7. Wyciąganie wniosków i wybór kandydata
8. Przekazywanie informacji zwrotnych dla kandydatów

Poniżej zostały opisane szczegółowo etapy rekrutacji.

Określenie wymagań

Na początku musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, jakiego pracownika potrzebujemy? Zależy to od celów, jakie osoba na tym stanowisku będzie miała wykonywać oraz od tego, co chcemy osiągnąć poprzez zatrudnienie nowego pracownika? Rozważania te odnoszą się do zarządzania przez cele (omówionego w rozdziale „Planowanie i organizacja pracy w urzędzie").

Opis stanowiska

Określenie zapotrzebowania na nowe stanowisko dokonuje się przez opis stanowiska.

Opis stanowiska powinien zawierać następujące elementy:

- **Nazwa stanowiska** - umowna nazwa dla stanowiska, np. Specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi.
- **Cel stanowiska** – nadrzędny powód istnienia danego stanowiska, np. główny celem stanowiska Specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnianie rozwoju pracownikom.
- **Miejsce w strukturze** – podległości stanowiska: komu stanowisko bezpośrednio podlega oraz jakie stanowiska podlegają opisywanemu stanowisku (powinno być to jasno wyjaśnione).
- **Zakres odpowiedzialności** – zbiór obowiązków przypisanych do danego stanowiska, za jakie zadania pracownik będzie odpowiadał, np. badanie potrzeb szkoleniowych, organizowanie szkoleń, programów rozwojowych.
- **Kluczowe czynności** – najważniejsze czynności, które pracownik na tym stanowisku będzie wykonywał, np. przygotowywanie ankiet badających potrzeby szkoleniowe, prowadzenie ustaleń z firmami szkoleniowymi.
- **Uprawnienia związane ze stanowiskiem** – do czego pracownik będzie uprawniony, np. do podpisywania dokumentów, wystawiania zaświadczeń, podejmowania decyzji (należy określić w jakim zakresie).
- **Kluczowe kwalifikacje** – niezbędne i najważniejsze kwalifikacje, takie jak wymagane wykształcenie (jakie?), doświadczenie (jakie? jak długie?), umiejętności (np. komunikowanie się z innymi, pisanie na komputerze), uprawnienia (np. prawo jazdy).

Stworzony na tej podstawie opis jest punktem wyjścia do dalszych etapów rekrutacji. Opis stanowiska powinien dać nam wszystkie najważniejsze i niezbędne informacje o tym, jakiej osoby szukamy.

Pozyskiwanie kandydatów

Znalezienie odpowiednich kandydatów na dane stanowisko wymaga przede wszystkim sprawdzenia, czy wewnątrz urzędu jest osoba, która mogłaby objąć to stanowisko. Poszukiwania takie nazywamy rekrutacja wewnętrzną. Procedura ta jest zgodna z ustawą o pracownikach samorządowych: „Wolnym stanowiskiem urzędniczym, w tym wolnym kierowniczym stanowiskiem urzędniczym, jest stanowisko, na które, zgodnie z przepisami ustawy albo w drodze porozumienia, nie został przeniesiony pracownik samorządowy danej jednostki lub na które nie został przeniesiony inny pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym". Poza zasadnością stosowania tego przepisu z powodu ustawy, dobrze jest dawać pracownikom urzędu możliwość brania udziału w rekrutacji, gdyż jest to ważny czynnik motywacyjny.

W sytuacji, kiedy będziemy dokonywać rekrutacji zewnętrznej, należy ogłosić nabór na to stanowisko. Ogłoszenie umieszcza się w Biuletynie Informacji Publicznej i na tablicy ogłoszeń, w miejscu, gdzie ogłoszony jest nabór.

Ogłoszenie o naborze powinno zawierać:

1. nazwę i adres jednostki;
2. określenie stanowiska;
3. określenie wymagań związanych ze stanowiskiem, zgodnie z opisem danego stanowiska, ze wskazaniem, które są niezbędne, a które dodatkowe;
4. wskazanie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku;
5. wskazanie wymaganych dokumentów;
6. określenie terminu i miejsca składania dokumentów.

Źródło: Ustawa o pracownikach samorządowych

Ogłoszenie o naborze powinno ukazać się **najpóźniej 10 dni** przed ostatecznym terminem składania podań. Warto jednak umieścić je dużo wcześniej, aby w ten sposób uzyskać dostęp do dużej liczby kandydatów i zwiększyć swoje prawdopodobieństwo zatrudnienia bardzo dobrego specjalisty.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Standardową procedurą jest składanie przez kandydata **życiorysu** (**CV**) oraz **listu motywacyjnego**. W przypadku spodziewanej dużej liczby kandydatów wyszukiwanie w ich aplikacjach informacji niezbędnych z punktu widzenia wymogów rekrutacyjnych może zajmować zbyt dużo czasu. W takim przypadku można prosić kandydatów o wypełnienie przygotowanego do tego celu **kwestionariusza osobowego**. Wtedy wszystkie dane będą łatwe do odnalezienia.

Selekcja podań

Na podstawie opisu stanowiska należy wyłonić nadrzędne **kryteria**, w oparciu o które będzie prowadzona selekcja. Najczęściej będzie nas interesowało:

- wymagane wykształcenie;
- potrzebne umiejętnośc, np. pisanie na komputerze, znajomość języków obcych, umiejętność pracy w zespole;
- uprawnienia, np. prawo jazdy;
- doświadczenie, np. czy osoba kiedyś już pracowała? czy pracowała na podobnym stanowisku? jak długo pracowała? (tzn. jak duże ma doświadczenie), czy często zmieniała pracę? (jeżeli często, może to wskazywać na silną potrzebę zmian lub trudności z utrzymaniem pracy).

Etapy selekcji podań:

Pierwszy etap selekcji: przejrzenie podań i wybranie wszystkich tych, które spełniają wymagane kluczowe kryteria.

Drugi etap selekcji: wybranie spośród wcześniej wyselekcjonowanych ofert kandydatów najlepszych, z którymi będzie przeprowadzona **rozmowa rekrutacyjna**.

Zaproszenie na rozmowę rekrutacyjną

Zaproszenie na rozmowę rekrutacyjną i okoliczności, w jakich będzie prowadzona są pierwszym kontaktem z kandydatem. Powinniśmy zadbać o to, aby kandydat był dobrze poinformowany o szczegółach spotkania i odniósł pozytywne wrażenie o urzędzie.

W tym celu należy:

- zapraszając kandydata na rozmowę, **poinformować dokładnie o czasie i miejscu spotkania** oraz **podać nazwisko** osoby, o którą powinien pytać;
- podać przewidywany czas rozmowy, ilość osób w komisji;
- poinformować osobę, która będzie witała kandydatów (np. sekretarkę) o spodziewanej wizycie, aby nie była tym zaskoczona. Po zaproszeniu kandydata do miejsca, gdzie ma oczekiwać na spotkanie, pytamy czy czegoś się napije;

- przygotować miejsce, w którym będzie prowadzona rozmowa – powinno być możliwie ciche, aby nic nie zakłócało przebiegu spotkania.

Rozmowa rekrutacyjna

Ważnym elementem procesu rekrutacji jest rozmowa rekrutacyjna. Celem rozmowy jest uzupełnienie, uszczegółowienie i sprawdzenie informacji podanych w złożonych dokumentach, a następnie sformułowanie na ich podstawie prognozy pracy kandydata.

Przygotowanie do rozmowy i ustalenie kryteriów oceny

Przygotowanie się do rozmowy jest niezbędne do przeprowadzenie obiektywnej oceny. Powinniśmy najpierw **ustalić kryteria, w oparciu o które będzie przeprowadzona rozmowa**, a później dokonywany wybór kandydata. Kryteria ustala się na podstawie opisu stanowiska.

Przykład:
W poszukiwaniu pracownika na stanowisko Specjalisty ds. obsługi interesantów ważnymi kryteriami będą:

- umiejętności komunikacyjne (uważne słuchanie, zadawanie pytań, zrozumiałe wysławianie się);
- radzenie sobie ze stresem;
- doświadczenie na podobnym stanowisku;
- znajomość merytorycznych zagadnień;
- organizacja pracy.

Na etapie selekcji podań ustalaliśmy kryteria wyboru osób, które chcemy zaprosić na rozmowę rekrutacyjną. W czasie rozmowy sprawdzamy wiarygodność informacji zawartych w przesłanych dokumentach (wykształcenie, doświadczenie, uprawnienia, umiejętności, np. znajomość języków obcych).

Przed rozmową rekrutacyjną powinniśmy ustalić jej przebieg i role poszczególnych osób z komisji. Musimy pamiętać, że tylko dobrze zaplanowana rozmowa może dać nam potrzebne informacje. Czas w trakcie spotkania szybko płynie, dlatego jasna struktura rozmowy jest potrzebna. Przed rekrutacją należy ustalić, jakie informacje chcemy uzyskać, co jest dla nas najważniejsze.

Przygotowując się do rozmowy dokładnie zapoznajemy się z życiorysem kandydata, listem motywacyjnym i innymi przesłanymi dokumentami.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Struktura rozmowy rekrutacyjnej

1. Przywitanie:
   - każdy członek komisji przedstawia się z imienia i nazwiska oraz informuje o funkcji, jaką pełni w urzędzie;
   - siadamy wspólnie z kandydatem przy stole, rezygnujemy ze stołu komisyjnego, który może stanowić barierę komunikacyjną.
2. Poinformowanie kandydata o stanowisku i o organizacji:
   - opowiadamy o obowiązkach i zadaniach, jakie będą wykonywane na danym stanowisku;
   - zwięźle przedstawiamy urząd;
   - ważne jest, żeby kandydat dostał informacje o stanowisku i urzędzie – na tej podstawie może wyrobić sobie zdanie na temat miejsca pracy i przemyśleć, czy chciałby pracować w urzędzie i czy podołałby stawianym obowiązkom.
3. Uzyskanie danych od kandydata:
   - zdobywanie informacji od kandydata jest najważniejszą częścią rozmowy i powinno stanowić główną i najdłuższą część rozmowy, 70-80 % czasu przeznaczonego na rozmowę;
   - potrzebne dane uzyskujemy przede wszystkim poprzez zadawanie pytań, szczególnie pytań otwartych (sposoby zadawania pytań będą omówione w części „Komunikacja w czasie rozmowy rekrutacyjnej/Zadawanie pytań”).
4. Odpowiadanie na pytania kandydata:
   - kandydat musi mieć możliwość zadawania pytań, aby sam mógł dowiedzieć się o sprawach, które są dla niego istotne;
   - to, czy kandydat zadaje pytania i jakie pytania zadaje, może też być informacją dla nas (np. jeżeli kandydat zadaje pytania na dużym poziomie szczegółowości, złożone – jest to jedną ze wskazówek przemawiających za tym, że orientuje się w zagadnieniach).
5. Zakończenie rozmowy oraz powiadomienie kandydata o dalszych procedurach:
   - dziękujemy kandydatowi za przybycie i za rozmowę;
   - informujemy, jak będziemy się dalej z nim kontaktować i w jakim przedziale czasowym.

Informacje potwierdzające wiarygodność Kandydata

Kwalifikacje kandydata muszą być potwierdzone odpowiednimi dokumentami, np. dyplomem ukończenia studiów wyższych, prawem jazdy, certyfikatem ukończenia kursu, świadectwem pracy. Ważnym sposobem na sprawdzenie opinii o funkcjonowaniu kandydata w poprzednim miejscu pracy są **referencje**. Mogą to być rekomendacje złożone na piśmie albo uzyskane przez bezpośredni (najczęściej telefoniczny) kontakt z poprzednim przełożonym. Dobrze jest poprosić kandydata o zgodę na uzyskanie referencji, aby poczuł się traktowany z szacunkiem.

Wyciągnie wniosków i wybór kandydata

Dzięki komisyjnemu podejmowaniu decyzji minimalizujemy wpływ błędu subiektywności ocen, który jest dużym zagrożeniem przy prowadzeniu rozmów przez jedną osobą. Trudno jednak nawet przy rozmowach komisyjnych wyeliminować ryzyko pomyłek. Z tego powodu warto pamiętać, że im więcej czasu poświęcimy na rekrutację, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo późniejszych problemów z pracownikiem.

Dobrze jest rozważyć kolejną rozmowę z wybranymi w pierwszej kolejności osobami oraz sprawdzić ich rzeczywiste umiejętności, prosząc o wykonanie konkretnych zadań, które będą odpowiadały obowiązkom osoby pracującej na rekrutowanym stanowisku, np. napisanie czegoś na komputerze, przetłumaczenie lub przeprowadzenie rozmowy z agresywnym klientem, w rolę którego może wcielić się jedna z osób z komisji. Uzyskujemy wtedy realną próbkę zachowania się kandydata i sposobu, w jaki radzi sobie z danym zaganieniem.

Najtrudniejsze do zbadania w czasie rozmowy rekrutacyjnej są cechy osobowości. Profesjonalnie diagnozowane są przez psychologów, którzy korzystają z szeregu narzędzi badawczych, np. testów psychologicznych. W sytuacji, gdy nie możemy skorzystać z takiej pomocy, warto zwracać uwagę na zachowanie kandydata w czasie rozmowy, które może być pewną wskazówką pozwalającą wnioskować o jego usposobieniu.

Przykładowo:

- osoby towarzyskie będą raczej swobodniej rozmawiały w czasie rekrutacji, będą chętniej opowiadały o sobie;
- osoby sumienne mogą cechować się starannością widoczną zarówno w precyzji napisanych dokumentów (CV, list motywacyjny), jak i w starannym ubiorze;
- osoby słabo radzące sobie ze stresem mogą zareagować na trudne pytania silnym drżeniem głosu, rąk, wyraźną trudnością z wysławianiem się, czerwienieniem się, poceniem.

Nie możemy na tej podstawie wnioskować o cechach charakteru kandydata, ale traktować uzyskane informacje jako jedne z istotnych danych zebranych w trakcie rozmowy.

Ważne jest, aby ustalić kto z komisji podejmuje ostateczną decyzję o wyborze kandydata. Dobrze, jeżeli jest to kierownik wydziału do którego prowadzony jest nabór. Bezpośredni przełożony powinien móc wybrać kandydata, który nie tylko zna się na merytorycznych zagadnieniach, ale również pasuje do zespołu pozostałych osób z wydziału.

Podejmując decyzję o wyborze powinniśmy pamiętać, że jesteśmy narażeni na różne błędy w ocenianiu, którymi możemy ulec, takie jak: myślenie stereotypowe, pierwsze wrażenie. Błędy te zostały szczegółowo opisane w rozdziale „Ocenianie pracowników urzędu”.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Aby ustrzec się przed pomyłkami, dobrze jest:

- przygotować się do rozmowy,
- ustalić jasne kryteria oceny,
- przeprowadzić więcej niż jedną rozmowę z kandydatem,
- wysłuchać wrażeń innych osób z komisji.

Informacja zwrotna dla kandydatów

- Wszystkie osoby, które zgłosiły się na rozmowę powinny otrzymać informację zwrotną czy ich kandydatura została przyjęta, czy nie. W przypadku odpowiedzi odmownej należy wyjaśnić jedynie, że kwalifikacje osoby nie były wystarczające lub były osoby, które w większym stopniu spełniały wymagane kryteria.
- Ze względów formalnych należy pamiętać o sporządzeniu i przechowywaniu notatek (co najmniej przez sześć miesięcy), opisujących przyczyny wyboru lub odrzucenia kandydata.

Skuteczna komunikacja w czasie rozmowy rekrutacyjnej

Ważne jest, aby komisja porozumiała się między sobą zarówno co do przebiegu rozmowy, jak i tego, kto jakie pytania będzie zadawać. Istotny jest także sposób komunikowania się z kandydatem. Poniżej opiszemy niezbędne elementy dobrego komunikowania się w czasie rozmowy rekrutacyjnej.

1. **Stworzenie pozytywnej atmosfery** poprzez przyjazne przywitanie, uśmiechnięcie się. Zadbanie o to jest szczególnie istotne przy rekrutacji prowadzonej przez więcej niż jedną osobą, ponieważ kandydaci odpowiadający przed komisją mogą być bardzo zdenerwowani. Zadbanie o dobrą atmosferę będzie sprzyjało otwartości. Większa otwartość kandydata pozwoli komisji dowiedzieć się jak najwięcej zarówno o jego mocnych stronach, jak i o trudnościach.

2. **Zadawanie pytań**. Rozmowa rekrutacyjna sprowadza się w głównej mierze do umiejętnego zadawania pytań. Pytania powinny być tak zadawane i tak skonstruowane, aby uzyskać jak największą ilość informacji o kandydacie.

Zasadniczym celem przeprowadzania rozmów rekrutacyjnych jest uzyskanie odpowiedzi na trzy fundamentalne pytania:

1) Czy kandydat może wykonywać pracę na określonym stanowisku – czy ma odpowiednie kompetencje?
2) Czy kandydat będzie wykonywać pracę na określonym stanowisku – czy ma odpowiednia motywację?
3) W jakim stopniu kandydat będzie pasować do organizacji?

Źródło: M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi

Sposoby formułowania pytań rekrutacyjnych

a) **Pytania otwarte** – są podstawowym elementem każdej dobrze przeprowadzonej rozmowy rekrutacyjnej, powinny stanowić główną część rekrutacji. Są to wszystkie pytania pozwalające kandydatowi na szeroką wypowiedź.

Przykłady:
„Dlaczego chce Pani/Pan pracować u urzędzie?"
„Jakie ma Pani/Pan doświadczenie w pracy nad projektami?"
„Co zdecydowało o zakończeniu pracy w poprzedniej organizacji?"

b) **Pytania badające zachowanie w trudnych sytuacjach** – są to pytania o problemową sytuację w poprzedniej pracy i o poradzenie sobie z nią.

Przykłady:
„Proszę opisać najtrudniejszą sytuację w pracy. Jak sobie Pani/Pan z nią poradziła/poradził?"
„Proszę opowiedzieć o konfliktowej sytuacji w pracy. Jak się ona zakończyła?"

c) **Pytania o zachowanie w hipotetycznych sytuacjach krytycznych** – są to pytania poprzedzone przytoczeniem przez nas problemowej sytuacji, po opisaniu której prosimy kandydata o odpowiedź, jak zachowałby się w takich okolicznościach. Na tej podstawie wnioskujemy o umiejętności poradzenia sobie z taką sytuacją przez kandydata.

Przykład:
„Wyobraźmy sobie taką sytuację: jest Pan proszony o przeprowadzenie zebrania w zastępstwie swojego przełożonego. W czasie zebrania dochodzi do mocnej wymiany zdań między dwoma uczestnikami zebrania, na sali robi się coraz głośniej, brakuje konstruktywnej dyskusji. Co Pan robi?"

d) **pytania sondujące** – celem tych pytań jest poradzenie sobie z odpowiedziami ogólnikowymi, które zostały wcześniej uzyskane, lecz nie przyniosły konkretnych informacji.

Przykład sytuacji, kiedy mamy do czynienia z odpowiedziami ogólnikowymi:

Pytanie: „Czym Pani zajmowała się w poprzedniej firmie?"
Odpowiedź: „Zajmowałam się projektem mającym na celu badanie zadowolenia interesantów"

Jest to przykład odpowiedzi, która nie mówi nam nic o wykonywanych przez kandydata zadaniach, umiejętnościach, efektach pracy. Zajmowanie się projektem może oznaczać zarówno zaplanowanie projektu i koordynację jego przebiegu, jak również zbieranie odpowiedzi od interesantów. W takiej sytuacji powinniśmy zadać pytanie sondujące, np:

- Co konkretnie Pani/Pan robiła/robił ?
- Za co była/był Pani/Pan odpowiedzialna/odpowiedzialny?
- Jak zakończył się ten projekt?

3. **Słuchanie** – jest najważniejszym elementem rozmowy rekrutacyjnej, gdyż słuchając dowiadujemy się największej ilości informacji. Wiele osób, które przeprowadzają rozmowy rekrutacyjne zapomina o tym i zamiast słuchać – mówi. Szczególnie trudno o właściwe proporcje, kiedy mamy do czynienia z trzyosobową komisją. Należy bardzo dobrze zaplanować czas rozmowy, aby głosy komisji nie ograniczył wypowiedzi kandydata. Najlepiej ustalić kto z komisji będzie główną osobą prowadzącą rozmowę, monitorującą czas i przebieg rozmowy. Zasady aktywnego słuchania zostały szczegółowo omówione w rozdziale poświęconym komunikacji.

4. **Komunikacja niewerbalna**. Powinniśmy pamiętać zarówno o naszej komunikacji niewerbalnej, jak i o odczytywaniu niewerbalnych sygnałów kandydata.

Komunikacja niewerbalna, która wpływa na kontakt z kandydatem

Żeby nawiązać dobre porozumienie, należy okazywać zainteresowanie i przyjazne nastawienie. Możemy to osiągnąć poprzez:

- utrzymywanie naturalnego kontaktu wzrokowego,
- potakiwanie,
- reagowanie („aha”, „mhm”).

Odczytywanie komunikacji niewerbalnej kandydata

Ważne, żebyśmy słuchali tego, co kandydat mówi, obserwując jednocześnie sposób, w jaki się wypowiada:

- ton jego głosu, np. czy mówi pewnym głosem, czy cichym i drżącym;
- mowę jego ciała – czy siedzi swobodnie oparty o krzesło, czy skulony, nerwowo ruszając nogami.

Im spójniejsza jest mowa jego ciała ze słowami, tym bardziej otrzymany komunikat jest pewny i wiarygodny.

Wdrożenie pracownika

Niezbędnym procesem następującym bezpośrednio po rekrutacji jest wdrożenie pracownika. Powinniśmy podejść do tego z dużą starannością. Nowe miejsce pracy dla każdego jest trudne i stresujące. Zadbanie o proces adaptacji, pozwoli pracownikowi oswoić się z nową sytuacją i zacząć efektywnie pracować. Drugim powodem dla którego należy poświęcić odpowiednio dużą uwagę nowemu pracownikowi jest przeciwdziałanie jego szybkiemu odejściu.

Wdrożenie pracownika polega na:

1. pomocy pracownikowi w zaadoptowaniu się do nowego miejsca pracy, zespołu;
2. przygotowaniu merytorycznym do pracy.

Pomoc w zaadoptowaniu się

Sposobem na zmniejszenie napięcia pracownika związanego z nową sytuacją jest przekazanie najważniejszych informacji, dotyczących:

- miejsca pracy,
- stanowiska pracy,
- zadań i obowiązków.

Niezbędne jest również ustalenie z pracownikiem:

- wartości, czyli czym się kierujemy, np. kodeksem etycznym;
- postaw, czyli czego oczekujemy np. zaangażowania;
- norm, czyli na co się umawiamy, np. na profesjonalne wykonywanie obowiązków.

Powinniśmy przedstawić urząd jako miejsce, gdzie warto pracować i pokazać jego mocne strony. Ma to znaczenie dla kształtowania nastawienia, motywacji oraz przeciwdziała zniechęceniu się pracownika.

Przygotowanie merytoryczne do pracy

Zgodnie z ustawą o pracownikach samorządowych, pracownicy podejmujący po raz pierwszy pracę na stanowisku urzędniczym odbywają służbę przygotowawczą. Służba przygotowawcza ma na celu praktyczne i teoretyczne przygotowanie do pełnienia obowiązków. Służba przygotowawcza kończy się egzaminem.

Poza służbą przygotowawczą należy zapewnić pracownikowi niezbędne szkolenia pozwalające na pełnienie powierzonych zadań.

Dobry sposobem zarówno na wprowadzenie pracownika do organizacji, jaki i merytoryczne przygotowanie jest **wyznaczenie mentora** (przewodnika), który zaznajomi pracownika z normami oraz merytorycznymi zagadnieniami. Mentor to osoba, do której pracownik może się zwrócić po pomoc w sprawach, których sam nie umie jeszcze rozwiązać. Więcej o mentoringu Czytelnik dowie się z rozdziału „Szkolenia, mentoring i rozwój".

Podsumowanie:

1. Kreuj możliwości rozwoju poprzez rekrutację wewnętrzną.
2. Ustalaj jasne kryteria, w oparciu o które będzie prowadzona selekcja i wybór kandydatów.
3. Stosuj pytania otwarte, aby jak najwięcej dowiedzieć się o kandydacie w czasie rozmowy rekrutacyjnej.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Bibliografia

1. Aduszkiewicz A., Poluga K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, FRDL, Warszawa 2009
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (wydanie IV), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007
3. Głodowski W., *Wywiad czyli rozmowa na temat,* Hansa Communication, Warszawa 1999
4. Ustawa z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, DzU 2008, nr 223, poz. 1458
5. *Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji przez ocenę – CAF*, Warszawa 2008

VI.
Ocenianie pracowników urzędu

W tym rozdziale Czytelnik znajdzie informacje o:

- korzyściach z oceniania dla pracowników, przełożonych i urzędu;
- czynnikach wpływających na przeprowadznie skutecznej rozmowy oceniającej;
- psychologicznych utrudnieniach w ocenianiu ludzi i sposobach ich przezwyciężania;
- przebiegu właściwie prowadzonej oceny pracownika.

Ocenianie jest tematem, który wzbudza liczne kontrowersje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Proces ten nie jest łatwą sytuacją ani dla przełożonych, ani dla ocenianych pracowników. W praktyce rozmowy oceniające budzą różne emocje, często negatywne – z takiego powodu, że nikt nie lubi być oceniany przez innych. Oceniani pracownicy czują dyskomfort, spodziewają się wytykania popełnionych błędów, obawiają się nagatywnych konsekwencji przeprowadzonej rozmowy. Niesie to za sobą napięcie, niepokój i niepewność. Przełożeni muszą zmierzyć się z trudnym zadaniem zakomunikowania i uzasadnienia pracownikowi swojej oceny oraz zorganizowania w natłoku zadań czasu na dłuższą rozmowę.

Z drugiej jednak strony doświadczenia ekspertów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, liczne opracowania dostępne w literaturze oraz badania przeprowadzone na całym świecie pokazują, jak cennym narzędziem kierownia zespołem i rozwoju całych organizacji mogą być prawidłowo przeprowadzane rozmowy oceniające i dobrze opracowane systemy ocen okresowych. Właściwie zorganizowany proces oceniania, który uwzględnia przygotowanie pracowników samorządowych do przyjęcia takiej oceny oraz doskonalenie umiejętności przełożonych do jej przeprowadzania, jest niezbędnym warunkiem osiągnięcia sukcesu w tym obszarze. Pozwala przezwyciężyć trudności, o których wspomniano powyżej, a co więcej stanowi – czynnik motywujący pracowników. Ocena to nie tylko przekazywanie informacji o umiejętnościach wymagających poprawy, ale również rozmowa o postępach rozwojowych pracownika. Skutecznie przeprowadzona wpływa na nieustanne doskonalenie oraz rozwój urzędów.

Celem tego rozdziału jest zachęcenie do przeprowadzania rozmów oceniających – każdego przełożonego, który czuje niechęć do oceniania i obawia się tego procesu oraz omówienie tych zagadnień, które wykorzystywane w praktyce, pomogą doskonalić umiejętności oceniania pracowników oraz czerpać z tego procesu liczne korzyści.

W dalszej części tego rozdziału skupimy się na aspektach psychologicznych, które odgrywają znaczącą rolę w sytuacji oceniania oraz na najlepszych praktykach zarządzania, które wpływają na ich skuteczność.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zwrócimy uwagę na to, jakie korzyści może przynieść proces oceniania pracownikom samorządowym, ich przełożonym i urzędom, w których pracują. Zastanowimy się, jak sprawić, żeby przeprowadzona rozmowa nie stała się porażką przełożonego; jak przygotować się do oceny pracownika; jakie błędy najczęściej popełniają kierownicy w trakcie oceniania i co zrobić, żeby ich uniknąć, albo zminimalizować ich negatywny wpływ.

Różnica między rozmową oceniającą a codziennymi, bieżącymi rozmowami, które zawierają także element oceny, polega na tym, że w trakcie rozmowy oceniającej przełożony może skoncentrować się na całokształcie osiągnięć pracownika i dokonać ich oceny w kontekście postawionych celów. Jest to bardzo dobra okazja do tego, by wziąć pod uwagę różne aspekty funkcjonowania pracownika i spokojnie z nim porozmawić.

Skuteczna rozmowa oceniająca służy następującym celom:

- doskonaleniu pracownika,
- pobudzaniu jego zaangażowania,
- motywowaniu do podjęcia nowych wyzwań i poprawienia jakości pracy,
- lepszemu zrozumieniu perspektywy pracownika i budowaniu zaufania pomiędzy podwładnym a przełożonym,
- korekcie niepożądanych zachowań,
- ustaleniu celów rozwojowych na kolejny okres,
- ustaleniu potrzebnych metod wsparcia pracownika (szkolenia, mentoring).

Ocena okresowa nigdy nie powinna być powiązana z decyzjami kadrowymi o zwolnieniu czy degradacji pracownika.

Jakie korzyści wynikają z dobrze przeprowadzonej rozmowy oceniającej?

Dla przełożonego:

- Polepszenie komunikacji z podwładnym.
- Poznanie pracownika, jego ambicji i zainteresowań zawodowych, potrzeb, satysfakcji z wykonywanej pracy, co ułatwi proces motywowania pracownika.
- Wyznaczenie albo wspólne ustalenie celów dotyczących dalszej pracy.
- Ustalenie, jakiego wsparcia w rozwoju potrzebuje pracownik i określenie jego celów rozwojowych.
- Możliwość poznania relacji panujących w zespole pracowników oraz w urzędzie.
- Uzyskanie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji dotyczących zespołu i właściwego delegowania zadań.

Dla pracownika:

- Otrzymanie informacji zwrotnej na temat efektów własnej pracy oraz mocnych i słabych stron.
- Poznanie oczekiwań przełożonego oraz kierunków rozwoju urzędu.
- Możliwość wymiany poglądów na temat pracy, postawionych celów oraz rozwiązanie trudności zawodowych.
- Uzgodnienie z przełożonym potrzeb szkoleniowych i omówienie spraw dotyczących warunków pracy.
- Wzrost poczucia bezpieczeństwa dzięki otrzymaniu jasnej informacji o tym, jak jego praca jest oceniania oraz jakiej pomocy w rozwoju może oczekiwać od przełożonego.
- Wzrost szans na osiąganie sukcesów, ponieważ pracownik może poznać oczekiwania przełożonego, dowiedzieć się, co ma poprawić i które mocne strony wykorzystywać realizując postawione zadania.
- Poczucie dowartościowania ze względu na możliwość podzielnie się swoimi spostrzeżeniami i oczekiwaniami, które zostaną wysłuchane przez przełożonego.

Dla urzędu:

- Wzrost identyfikacji pracownika z urzędem w wyniku tego, że pracownicy mają okazję omówić zrealizowane cele i ustalić nowe, dzięki czemu bardziej świadomie je realizują.
- Rozbudzenie zaangażowania pracowników przez przypomnienie, że ich rola w realizacji startegii urzędu jest bardzo istotna.
- Wzrost jakości i wydajności pracy.
- Poprawa atmosfery pracy w urzędzie ze względu na to, że zmiejsza się ilość konfliktów między pracownikami a ich przełożonymi.
- Większy obiektywizm w podejmowaniu decyzji dotyczących awansów i wynagrodzeń.

Aby rozmowa oceniająca przyniosła opisane powyżej korzyści, powinna być ostatnim elementem zarządzania zespołem, który poprzedzony jest:

- określeniem zakresu obowiązków pracownika;
- wyznaczeniem celów dopasowanych do jego możliwości, omówieniem procesu oceniania i kryteriów oceny;
- monitorowaniem przez przełożonego procesu realizacji wyznaczonych celów, które ma za zadanie wsparcie pracownika w trudnych sytuacjach oraz pomoc w rozwiązywaniu pojawiających się problemów.

Obowiązek przeprowadzania oceny pracowników administracji publicznej regulowany jest **Rozporządzeniem Rady Ministrów** z 13 marca 2007 roku **w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych**. Rozporządzenie określa ramy czasowe, organizacyjne oraz założenia merytoryczne dotyczące dokonywania ocen kwalifikacyjnych i zawiera:

- Zasady przeprowadzania oceny i wymogi formalne, które należy spełnić.
- Wykaz i opis kryteriów oceny z podziałem na „kryteria obowiązkowe“ i „kryteria do wyboru“.

- Wzór arkusza oceny kwalifikacyjnej z następującymi elementami:

Część A

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Część B

I. Kryteria oceny i termin sporządzania oceny na piśmie

II. Zatwierdzenie kryteriów przez bezpośredniego przełożonego

Część C

Opinia dotycząca wykonywania obowiązków przez ocenianego

Część D

Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie oceny okresowej

Część E

Pisemne potwierdzenie przyjęcia oceny składane przez osobę ocenianą

Przebieg procesu oceniania

Według Rozporządzenia, bezpośredni przełożony dokonujący oceny powinien spotkać się z pracownikiem dwukrotnie. Pierwsze spotkanie poświęcone jest omówieniu obowiązków ocenianego oraz doborowi kryteriów oceny. Drugie, które jest właściwą rozmową oceniającą, odbywa się przed sporządzeniem oceny pisemnej. Jest to kluczowy etap całego procesu.

Co decyduje o jego powodzeniu?

Aby rozmowa oceniająca nie zakończyła się porażką dla przełożonego, ważne jest bardzo **dobre jej przygotowanie**, ktore dodaje pewności siebie oraz ułatwia przeprowadzenie rozmowy. Obejmuje następujące elementy:

- Zbieranie danych dotyczących efektów pracy i działań pracownika tak, by w trakcie rozmowy móc opierać się na faktach, podawać przykłady konkretnych zachowań i sytuacji.
- Przypomnienie wcześniejszych ustaleń dotyczących oceny, zakresu obowiązków pracownika, wyznaczonych celów, kryteriów, które będą podlegały ocenie.
- Uzgodnienie z pracownikiem daty, godziny i miejsca rozmowy. Zadbanie o to, by pracownik miał wystarczającą ilość czasu na przygotowanie się do niej.
- Przekazanie pracownikowi celu rozmowy i tematów, które będą omawiane.
- Upewnienie się, że pracownik zna i rozumie kryteria, według których będzie oceniany.
- Wypełnienie arkusza oceny zgodnie z obowiązującym Rozporządzeniem.

- Zadbanie o wystraczającą ilość czasu na przeprowadzenie rozmowy oraz miejsce, gdzie nikt nie będzie przeszkadzał.

Kolejnym, ważnym czynnikiem wpływającym na powodzenie rozmowy oceniającej jest **stworzenie atmosfery sprzyjającej temu spotkaniu**. Ważne jest miejsce, gdzie odbywa się rozmowa. Czasem dogodniejsze warunki stwarza neutralna sala konferencyjna niż gabinet szefa, który może kojarzyć się z dyscyplinowaniem. Wyłączony telefon komórkowy to sygnał dla pracownika, że czas jest zarezerwowny tylko dla niego. Pozytywny wpływ ma sytuacja, gdy na początku rozmowy przełożony zadba o emocje pracownika, zmniejszy jego napięcie przez zaproponowanie czegoś do picia, czy dyskusję na luźne teamty. Należy przypomnieć cel rozmowy i podkreślić jej znaczenie dla przyszłej współpracy, a następnie uzgodnić plan jej przebiegu. Na przeprowadzenie spotkania przełożony będzie potrzebował minimum 30 minut. Jeżeli zarezerwuje i poświęci pracownikowi więcej czasu, może spotkać się to z docenieniem i podnieść poczucie ważności pracownika („*Skoro mój przełożony poświęcił mi dużo czasu mając tyle obowiązków, to ta rozmowa była ważna, a moja praca ma znaczenie*”).

Co podlega ocenie w trakcie takiego spotkania? Są to najczęściej kompetencje pracownika, na które składają się:

- wiedza,
- postawa,
- umiejętności.

Biorąc pod uwagę kryteria zawarte w w Rozporządzeniu w sprawie oceny pracowników samorządowych:

- wiedza – dotyczy specjalistycznych zagadnień związanych z wykonywaną pracą, np: znajomość przepisów, ustaw;
- postawa – opisują ją następujące przykładowe kryteria: postawa etyczna, bezstronność, pozytywne podejście do obywateli;
- umiejętności – przykładowe kryteria to komunikacja werbalna, umiejętność pracy w zespole, podejmowanie decyzji.

Nigdy przełożony nie powinien oceniać tego, jakim człowiekiem jest pracownik, jego charakteru i cech osobowościowych. Nie może „przyklejać etykietek“ i wydawać ocen typu: „leniwy“, „niezorganizowany“, ponieważ nikt nie ma prawa do takiego wartościowania pracownika, a postępując w ten sposób może jedynie inicjować konflikty i nieporozumienia. Przełożony powinien skupić się na konkretnych zachowniach pracownika i na tym, jak postępuje on w pracy.

Poniżej przedstawiamy trzy przykłady rozmów oceniających oraz komentarze, które opisują przebieg i poprawność każdej z nich.

Przykład 1:
Przełożony: *Celem naszego spotkania jest ocena Pana pracy w kontekście celów, które Pan otrzymał w ubiegłym roku. Pana zadaniem było rozwinięcie umiejętności pracy w zespole oraz umiejętności stosowania odpowiednich przepisów. Jeżeli chodzi o pierwsze kryterium oceniam Pana na poziomie niezadowalającym, jeżeli chodzi o drugie, to uważam, że jest Pan na poziomie dobrym. Przejdźmy teraz do wyznaczenia nowych celów dla Pana.*

Opis sytuacji

- Przełożony wyraził swoją opinię na temat osiągnięć pracownika – posłużył się skalą, ale nie wyjaśnił, co oznacza „poziom dobry", albo „poziom zadawalający".
- Przełożony dokonał oceny pracownika, a nie jego kompetencji – „oceniam Pana", „jest Pan na poziomie".
- Pracownik dowiedział się, jaką opinię na temat jego pracy ma przełożony, ale nie miał możliwości ustosunkowania się do niej. Przełożony nie zapytał go, co myśli na temat otrzymanej oceny, tylko od razu przeszedł do wyznaczenia kolejnych celów .

Jest to przykład błędnie prowadzonej rozmowy oceniającej.

Przykład 2:
Przełożony: *Panie Adamie, uważam, że Pana umiejętności związane z wykonywaniem obowiązków na powierzonym stanowisku są na poziomie niezadawalającym. Bezstronność i umiejętność podejmowania decyzji to kryteria, w których nie spełnia Pan oczekiwań. Mieliśmy dużo kłopotów, zwłaszcza z organizacją pikniku z głównym partnerem urzędu. Czy ma Pan coś do powiedzenia na ten temat?*
Pracownik: *Wydawało mi się, że jest coraz lepiej, bo za każdym razem, kiedy mówił mi Pan o moich błędach, starałem się jeszcze bardziej i często nawet dłużej pracowałem.*
Przełożony: *Co z tego, że więcej Pan pracował, jak długo nie przyniosiło to żadnych efektów. Nie potrafił Pan podejmować decyzji co do dalszych działań, co niejednokrotnie powodowało, że sprawa stała w miejscu. Jakie ma Pan na to wytłumaczenie?*
Pracownik: *Nasz partner był wymagający, chciał sponsorować piknik dla mieszkańców gminy, mieszkańcy oczekiwali czegoś wyjątkowego. Chciałem rozważyć wszystkie za i przeciw, sprawdzić różne informacje. Piknik się w rezultacie udał, mieszkańcy byli zadowoleni.*
Przełożony: *Tak to prawda, że byli zadowoleni, ale ile zdrowia mnie to kosztowało. Gdyby nie Pana niefrasobliwość, moglibyśmy uniknąć wielu stresów*.
Pracownik: *Niefrasobliwośc? Przecież zrobiłem wszystko, co mogłem (…)*.

Opis sytuacji

Przełożony:

- Wyraził swoją ocenę i podał jej uzasadnienie.
- Ocenił umiejętności pracownika.
- Zapytał pracownika o jego opinię.
- Oceniał nie tylko pracę, ale też osobę pracownika.
- Miał tendencję do krytykownia, zwracania uwagi na negatywy i deprecjonowania osiągnięć pracownika.

Pracownik:

- Miał szansę, żeby wyrazić swoją opinię.
- W odpowiedzi na krytykę przełożonego najpierw wyjaśnił sytuację, a następnie zaczął się bronić przed oceną, ponieważ przełożony skupiał się tylko na negatywach, zachowywał się agresywnie, przerzucał odpowiedzialność za swoje samopoczucie na pracownika.

Jest to przykład niewłaściwie prowadzonej rozmowy oceniającej, w której przełożony popełnia błędy związane z tendencją to krytycznej oceny oraz atakuje personalnie pracownika.

Przykład 3:
Przełożony: *Witam Pana, jak minął weekend, jak dzisiejszy dzień w pracy?*
Pracownik: *Dziękuję, weekend upłynął w rodzinnej atmosferze, a dzisiaj jest wyjątkowo spokojnie w urzędzie. Mało interesantów.*
Przełożony: *Wygląda na to, że to dogodny dzień na przeprowadzenie takiej rozmowy. Zależy mi na tym, żeby nasze spotkanie poświęcone było podsumowaniu Pana pracy, dokonaniu oceny, ustaleniu potrzeb rozwojowych i wyznaczeniu nowych zadań. Na rozmowę mamy od 40 do 60 minut. Proponuję, żeby przebiegało w następujący sposób: najpierw przeprowadzimy ocenę, a następnie omówimy Pana możliwości i potrzeby rozwojowe, a na końcu wyznaczymy cele na kolejny okres. Czy są jeszcze jakieś tematy z Pana strony, dotyczące Pana obowiązków i ogólnie pracy w urzędzie, które chce Pan dzisiaj poruszyć?*
Pracownik: *Nic mi nie przychodzi do głowy w tym momencie, ale będę zgłaszał, jak coś ważnego mi się przypomni.*
Przełożony: *Dobrze, proszę pamiętać o tym. Proszę mieć także na uwadze, że zależy mi na tym, żeby nasza rozmowa przebiegła w partnerskiej atmosferze i żeby była wartościowa zarówno dla Pana, jak i dla mnie. Ciekawy jestem Pana opinii o tym, jak przebiegała realizacja postawionych celów i jak się Pan ocenia biorąc pod uwagę kryteria, które wyznaczyliśmy sobie na pierwszym spotkaniu?*
Pracownik: *Wydaje mi się, że ogólnie udało mi się zrealizować postawione zadania, choć czasami kosztowało mnie to dużo wysiłku. Trudne są dla mnie poniedziałki, ponieważ w urzędzie pojawia się wiele osób w sprawie pomocy społecznej, którym należy poświęcić dużo czasu. Często czuję, że jedna osoba, która zajmuje się tymi sprawami, to za mało. Muszę się spieszyć i brakuje mi czasu na solidną obsługę każdego interesanta. Te poniedziałki na pomoc społeczną są największą bolączką urzędu.*

Przełożony: *Rozumiem Pana i proponuję omówić ten temat w części poświęconej możliwościom i potrzebom rozwojowym. Czy możemy teraz przejść do tego, jak ocenia Pan swoje osiągnięcia, biorąc pod uwagę wybrane przez nas kryteria?*
Pracownik: *Uważam, że „Pozytywne podejście do obywateli" jest na poziomie zadowalającym, ponieważ, tak jak mówiłem, nie zawsze udaje mi się poświęcić tyle czasu każdemu interesantowi, żeby kontakt z nim był dobry i żeby odpowiedzieć na jego wszystkie pytania. „Postawa etyczna" i „Planowanie i organizacja pracy" są dobre.*
Przełożony: *Widzę, że będziemy różnili się naszą opinią w sprawie tego, jak spostrzegamy Pana pracę. Uważam, że Pana kompetencje z kryterium „Pozytywne podejście do obywateli" i „Postawa etyczna" są na poziomie bardzo dobrym. Moja ocena wynika z tego, że podchodzi Pan do obowiązków uczciwie, tzn. rozmawiając z interesantem zawsze rozpatruje za i przeciw. Nie postępuje Pan w sposób stronniczy. Rozmawia o różnych rozwiązaniach, pozwala obywatelom przedstawić swoje racje i ustala z nimi, co będzie dla nich najlepsze. Jest Pan uśmiechnięty, kiedy obsługuje klientów, uprzejmie pyta, w czym może pomóc, okazuje szacunek do starszych osób wskazując miejsce, gdzie mogą usiąść i spokojnie poczekać na swoją kolejkę. W mojej opinii dba Pan o to, by interesanci wychodzili zadowoleni z urzędu i dba Pan o dobre imię urzędu. Co Pan o tym myśli?*
Pracownik: *Lubię pracować z ludźmi, służyć im pomocą, więc taki zachowanie uważam za niezbędne w tej pracy.*
Przełożony: *Bardzo doceniam Pana etyczną postawę do wykonywanych obowiązków i pozytywne nastawienie do interesantów, którzy odwiedzają nasz urząd. Chcę Panu podziękować za taką postawę i bardzo za to pochwalić.*
Pracownik: *Dziękuję.*
Przełożony: *Porozmawiajmy teraz o kryterium „Planowanie i organizacja pracy". Uważam, że poziom Pana umiejętności w tym obszarze jest dobry. Widzę pewne punkty, które możemy doskonalić i mocne strony w tym zakresie. Pana stanowisko pracy jest wyjątkowo dobrze zorganizowane, segregatory z podziałem na tematy ważne do realiazji, tygodniowa lista spraw do rozpatrzenia – to Pana pomysły, które bardzo mi się podobają i na pewno wpływają na jakość i szybkość obsługi interesantów. Proszę tak robić dalej. W mojej opinii obszarem , który może Pan doskonalić, jest planowanie pracy. Mam głównie na myśli ustalanie priorytetów, a więc podział Pana zadań na pilne, ważne. Pamiętam sytuację, kiedy bardzo ważną sprawę Pani Kowalskiej pozostawił Pan do rozpatrzenia na koniec dnia, w piątek przed weekendem. Podanie Pani Kowalskiej wymagało akceptacji kilku osób, których nie było wówczas w urzędzie. W rezultacie poradził Pan sobie z tą sprawą, wymagło to jednak dużo więcej pracy niż w sytuacji, gdyby zaplanował Pan dokładnie, jak ją rozwiązać, jakich osób Pan potrzebuje do współpracy, itp.*
Podsumowując moją ocenę: „Pozytywne podejście do obywateli" i „Postawa etyczna" to kryteria, w których bardzo dobrze Pan sobie radzi; a nawet może być przykładem godnym naśladowania dla innych pracowników. Proszę tak trzymać dalej. Planowanie pracy to umiejętność, w której widzę potrzebę doskonalenia. Co Pan o tym myśli? (…)

Opis sytuacji

Przełożony:

- Zadbał o atmosferę spotkania.
- Przedstawił cel oraz porządek spotkania.
- Zapytał pracownika o to, jak ocenia swoją pracę, dzięki czemu:

  a) nadał spotkaniu partnerski charakter;

  b) pokazał, że opinia pracownika na temat swoich osiągnięć jest dla niego ważna;

  c) mógł lepiej poznać pracownika;

  d) uzyskał dodatkowe informacje o trudnościach w funkcjonowaniu urzędu.
- Oceniał umiejętności pracownika, a nie to, jaką jest osobą.
- Oceniając podawał konkretne przykłady, odwoływał się do faktów.
- Zwrócił uwagę na mocne strony i obszary do popraw.y
- Interesował się tym, co pracownik myśli o uzyskanej ocenie.

Jest to przykład właściwie przeprowadzanej rozmowy oceniającej.
Podsumowując przedstawione przykłady, możemy powiedzieć, że **przebieg rozmowy oceniającej** – to, jaki jest udział przełożonego i pracownika – ma istotny wpływa na jej skuteczność oraz zadowolenie każdej ze stron.

Wiele korzyści przynosi sytuacja, kiedy rozmowa oceniająca odbywa się w formie partnerskiego dialogu, podczas którego pracownik i przełożony omawiają zakres obowiązków, wyznaczone cele, pracownik dokonuje samooceny, a przełożony informuje, jak spostrzega osiągnięcia pracownika i uzasadnia swoją ocenę. Następnie, biorąc pod uwagę fakty, wspólnie dochodzą do wniosków i ustaleń dotyczących poprawy sytuacji, możliwości rozwojowych i celów na przyszłość. Tak przeprowadzona rozmowa motywuje pracownika do pracy, buduje satysfakcjonujące relacje: przełożony-podwładny i stanowi najlepszą drogę do właściwego rozwoju i wykorzystania potencjału pracownika.

Sytuacja, kiedy kierownik komunikuje pracownikowi wyniki oceny, udziela pouczeń, wyznacza cele, a pracownik nie ma możliwości ustosunkowania się do treści oceny, nie jest efektywna. Nie wnosi niczego pozytywnego do procesu rozwoju pracownika, nie motywuje do realizacji zadań i celów strategicznych urzędu.

Właściwe przeprowadzana rozmowa oceniająca przebiega według następujących etapów:

1. stworzenie sprzyjającej atmosfery,
2. przypomninie celu rozmowy, celów wyznaczonych do realizacji, kryteriów oceny,
3. samoocena pracownika,
4. dokonanie oceny przez przełożonego,
5. komentarz pracownika,

6. ustalenie potrzeb rozwojowych,
7. wyznaczenie nowych celów,
8. opracowanie planu działania.

Psychologiczne utrudnienia w ocenianiu ludzi i sposoby ich przezwyciężania

Jednym z największych zagrożeń, które ujemnie wpływa na przebieg rozmowy oceniającej jest przeprowadzenie jej w sposób mało obiektywny. Każdy człowiek patrzy na świat subiektywnie i w związku z tym narażony jest na popełnianie typowych błędów w ocenianiu innych ludzi. Przygotowując się do oceny pracowników, przełożony powinien mieć świadomość tych błędów, żeby móc zminimalizować ich negatywny wpływ.

Wybrane, typowe błędy w ocenianiu innych ludzi to:

- **Błąd atrybucji przyczynowej** – polega na fałszywej ocenie zachowania pracownika. Widząc skutki jego działania, przełożony próbuje rozstrzygnąć, czy były wynikiem zbiegu okoliczności, czy przejawem niskich kompetencji. Błędy przypisuje wadom osobowościowym lub niewystraczającym zdolnościom pracownika i nie docenia czynników sytuacyjnych. Wnioskuje np. że pracownik, który pomylił się przygotowując listę gości na zebranie, był nieuważny, a nie bierze pod uwagę, jak na wykonanie zadania wpłynęła sytuacji, w której się znalazł.
- **Efekt świeżości** – polega na tym, że oceniający ma w pamięci najświeższe wydarzenia, które miały miejsce w krótkim okresie przed rozmową oceniającą. Wydarzenia te wywierają takie wrażenie, że przełożony nie bierze pod uwagę wielu innych, które mały miejsce w całym okresie, który jest oceniany.
- **Efekt najistotniejszego wydarzenia** – ocena pracownika dokonywana jest na podstawie jednego, bądź dwóch istotnych wydarzeń, a nie całości działania.
- **Efekt aureoli** – przełożony oczekuje, że pracownik wzbudzający sympatię ma pozytywne cechy, które działają jak aureola. W związku z tym jego pozytywne osiągnięcia przecenia, a negatywne zachowania pomija, nie bierze ich pod uwagę. Na tej samej zasadzie przełożony zakłada, że nielubiany pracownik ma cechy ujemne i nie docenia jego osiągnięć.
- **Myślenie stereotypami** – rutynowe opinie przełożonego na temat ludzi, sytuacji i zjawisk wpływają na to, jak postrzega danego pracownika. Szczególnie silne są stereotypy dotyczące wyglądu, zachowania, pochodzenia.
- **Zjawisko promieniowania** – występuje wówczas, kiedy przełożony kieruje się wrażeniem ogólnym i dostosowuje do niego oceny cząstkowe pracownka. Jeżeli np. spostrzega pracownika jako wybitnego specjalistę w obszarze zarządzania projektami, to wystawia mu wysokie oceny w każdym innym kryterium, bez względu na stan faktyczny.
- **Uśrednianie ocen** – występuje wówczas, gdy przełożony ocenia postępy pracownika w jakiejś skali i ma tendencję do przyznawania punktów „ze środka". Przyczyną takiego działania może

być niechęć do udzielania nieprzyjemnych informacji zwrotnych lub przyjęcie bezpiecznego rozwiązania przyznawania średniej oceny, żeby „nikomu się nie narażać".

- **Brak dostatecznej informacji** – dotyczy sytuacji, kiedy przełożony ma zbyt mało informacji, by ocenić pracownika ze względu na to, że pracownik albo przełożony pracują zbyt krótko.
- **Tendencyjność** – polega na tym, że jedni kierownicy w ramach tych samych kryteriów oceniają pracowników surowiej, a inni łagodniej, niezależnie od faktycznych osiągnięć i zachowań ocenianych. Tendencyjność może być spostrzegana przez pracowników jako działanie niesprawiedliwe, co podważa wiarygodność i ważność oceny.
- **Konflikt roli** – związany jest z pełnioną funkcją i dotyczy kierowników średniego szczebla, którzy z powodów np. etycznych nie akceptują wytycznych i postępowania najwyższego kierownictwa. W sytuacji konfliktowej tacy kierownicy przestają reprezentować interesy organizacji, skupiają się na dobrych relacjach z pracownikami i zawyżają im oceny.

Sposoby radzenia sobie z błędami w ocenianiu:

- Pamiętaj o tym, że każdy człowiek narażony jest na popełnianie błędów w ocenianiu, to normalne zjawisko.
- Przygotowując się do oceny pracowników, przypomnij sobie najczęstsze z nich i zadaj sobie pytanie, które błędy dotyczą Ciebie.
- W trakcie całego okresu podlegającego ocenie rób notatki. Zapisuj fakty dotyczące tego, jak pracują Twoi podwładni. Pozwoli Ci to zminimalizować wpływ efektu świeżości i najistotniejszego wydarzenia na Twoją ocenę.
- Zadbaj o to, by mieć wystarczającą ilość czasu na zebranie informacji o pracowniku. Potrzebujesz do tego minimum 6 miesięcy, gdy pojawia się nowa osoba w zespole lub gdy jako przełożony obejmujesz nowe stanowisko.
- Przed przeprowadzeniem oceny przedyskutuj ze wszystkimi przełożonymi, którzy dokonują oceny, jak rozumiane są poszczególne kryteria oceny i jakie zachowania w ramach tych kryteriów powinny być oceniane niżej, a jakie wyżej. Pozwoli Ci to zminimalizować wpływ błędu tendencyjności na Twoją ocenę.
- Uzyskaj jasność co do znaczenia poszczególnych ocen na skali, według których odbywa się ocena – dobrą praktyką w wielu organizacjach jest wspólne opracowywanie skali ocen przez wszystkich oceniających.

Co jeszcze pomoże Ci przeprowadzić skuteczną rozmowę oceniającą?

- Wykorzystuj zarządzanie przez cele, wyznaczaj cele według metody SMART. Łatwiej będzie Ci formułować opinie dotyczące wykonywania obowiązków przez ocenianego.
- Stosuj umiejętności z obszaru komunikowania się opisane w rozdz. „Komunikowanie się w urzędzie".

Pamiętaj również, żeby:

- Nie poddawać ocenie osobowości pracownika.
- Nie spierać się z pracownikiem, gdy występuje różnica w ocenie – zalecana jest tu asertywność, zgodnie z którą zarówno pracownik, jak i przełożony mają prawo do posiadania i wyrażania różnych opinii.

- Nie porównywać pracownika do innych osób.
- Nie obarczać pracownika odpowiedzialnością za sprawy, na które nie ma wpływu.

Ćwiczenie: Zachęcamy Cię do refleksji i odpowiedzi na poniższe pytania. Uzyskane informacje pozwolą Ci świadomie przygotować się do procesu oceniania pracowników, co w efekcie ułatwi jego przeprowadzenie i osiągnięcie zadowalających rezultatów.

Przed przeprowadzeniem oceny:

1. Jakie jest Twoje nastawienie do oceniania pracowników?
2. Czego się obawiasz?
3. Jakie trudności mogą się pojawić?
4. Jakie korzyści z rozmowy oceniającej mogą mieć Twoi pracownicy, urząd, w którym pracujesz i Ty, jako przełożony?
5. Jak przezwyciężysz możliwe trudności?
6. Jak uczcisz przeprowadzenie wszystkich rozmów oceniających?

Po zakończeniu procesu oceny:

1. Z czego jesteś zadowolony?
2. Co poszło poniżej Twoich oczekiwań?
3. Co zrobisz następnym razem, żeby wyeliminować słabe strony?
4. Za co szczególnie chcesz się nagrodzić?

Podsumowanie

1. Rozmowa oceniająca to możliwość omówienia: sukcesów, obszarów do doskonalenia, nowych celów, potrzeb rozwojowych i metod wsparcie.

2. Pamiętaj, żeby dobrze przygotować się do rozmowy oceniającej. Doda Ci to pewności siebie i pozwoli skutecznie ją przeprowadzić.

Bibliografia

1. Aduszkiewicz A., Poluga K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej,* FRDL, Warszawa 2009
2. Aronson E. *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995
3. Rozporządzeniem Rady Ministrów z 13 marca 2007 roku w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych
4. Sidor-Rządkowska M. *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011
5. *Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę – CAF*, Warszawa 2009

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

VII. Szkolenia, mentoring i rozwój pracowników samorządowych

W tym rozdziale Czytelnik znajdzie informacje o:

- organizacji uczącej się,
- oporze wobec zmiany,
- rozwoju zasobów ludzkich,
- szkoleniach,
- mentoringu,
- innych metodach rozwoju.

Żadna nowoczesna organizacja nie może dobrze funkcjonować bez ustawicznego uczenia się. Wymaga tego szybkie tempo zmian, przypływ nowych informacji, nowej wiedzy. Urząd musi iść z duchem czasu, elastycznie dostosowywać się do dynamicznie rozwijającego się otoczenia.

Peter M. Senge wprowadził termin **organizacji uczącej się**, w której uczenie się jest stałym elementem, dającym możliwość efektywnego działania, rozwijania się i kreatywnego tworzenia.

Uczenie się powinno być integralną częścią pracy urzędu, a nie działaniem, do którego przywiązuje się mało wagi. Dbanie o stałe uczenie się może wiązać się z dużymi zmianami, zarówno w sposobie organizacji pracy, jak również w postawach pracowników. Od urzędu wymaga to opracowania całego sytemu doskonalenia zawodowego pracowników, spójnego z celami strategicznymi. Od pracowników zmiany w podejściu do pracy – od biernego wykonywania zadań do aktywnego wpływania zarówno na urząd, jak i na swoją karierę, czyli jednocześnie własny na rozwój.

Wprowadzenie większych zmian w uczeniu się jest jednak trudne, szczególnie z powodów psychologicznych. Naturalne jest wystąpienie **oporu wobec zmiany**, czyli niechęci do niej. Zmiany budzą w nas obawy przed nowym – nieznanym, przed niewygodą związaną z uczeniem się, niepewnością dotyczącą braku umiejętności. Boimy się także, czy podołamy nowym wyzwaniom i czy nasza sytuacja nie zmieni się na gorsze. Tego wszystkiego mogą doświadczać wszyscy pracownicy urzędu, łącznie z kadrą kierowniczą, jeżeli zdecydują się na zmianę w podejściu do pracy w urzędzie. Z oporem można sobie jednak poradzić. Pomaga w tym wyszukanie czynników zachęcających pracowników do zmiany, inaczej mówiąc stymulujących rozwój, takich jak: plany, cele, aspiracje, ambicje, chęci podnoszenia swoich kwalifikacji. Do radzenia sobie z oporem potrzebne jest również rozwiewanie wątpliwości i obaw pracownika, poprzez rozmawianie o nich. Chodzi o to, żeby pracownicy rozumieli potrzebę zmiany i przekonali się do korzyści z niej płynących.

Rozwój zasobów ludzkich

> Rozwój zasobów ludzkich jest związany z zapewnianiem możliwości uczenia się, rozwoju i szkoleń w celu poprawy efektów pracy poszczególnych pracowników, zespołów i całej organizacji.
>
> *M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi*

Rozwój zasobów ludzkich powinien być opracowany w oparciu o strategiczne cele organizacji oraz polegać na tworzeniu strategii, służących do zapewnienia pracownikom możliwości uczenia się – proces ten nazywa się **strategicznym rozwojem zasobów ludzkich**.

Strategiczny rozwój zasobów ludzkich polega na ustalaniu metod umożliwiających rozwój pracownikom. Mają one zapewnić organizacji wykwalifikowany personel, który będzie efektywnie realizował cele organizacji. Strategie rozwoju zasobów ludzkich powinny wynikać z celów strategicznych urzędu oraz potrzeb rozwojowych pracowników. Ważne, aby planując działania szkoleniowe mieć na uwadze zarówno dążenia urzędu, jaki i aspiracje pracowników. Żeby cele urzędu były sprawnie realizowane, potrzebny jest kompetentny personel, a pracownicy będę bardziej angażować się w powierzone zadania, im bardziej będą one zgodne z ich potrzebami.

Pracownicy są odpowiedzialni za swój rozwój (uczenie się, angażowanie się, podejmowanie wyzwań, zadań), a urząd powinien zachęcać do tego. Ważne jest stworzenie możliwości, czyli środowiska sprzyjającego rozwijaniu się i zachęcanie pracowników również do samodzielnego kształcenia się przy wsparciu urzędu.

Pracownicy powinni mieć możliwość rozwoju swojej kariery zawodowej. Może to być rozwój zarówno pionowy przez awanse na wyższe stanowiska, jak i poziomy przez poszerzanie swojej specjalizacji, ustawiczne szkolenia czy studia.

Celem rozszerzania metod uczenia się jest rozwijanie kapitału intelektualnego i zwiększanie możliwości realizacji wyzwań stojących przed organizacją.

Poniżej opiszemy metody rozwoju zasobów ludzkich: planowanie rozwoju osobistego pracownika, szkolenia, mentoring.

Planowanie rozwoju osobistego pracownika

> Rozwój to powiększanie lub urzeczywistnianie zdolności i potencjału danej osoby w drodze uczenia się i edukacji
>
> *M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi*

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rozwój w miejscu pracy to skomplikowany proces, zależny od wielu czynników, istniejących zarówno po stronie pracownika, jak i organizacji. Będzie on tym bardziej efektywny, im bardziej uda się tak go zaplanować, aby wspierać zainteresowania i potencjał pracownika.

Plany rozwoju osobistego dla poszczególnych osób powinny być tworzone okresowo, przygotowywane wspólnie przez pracownika i przełożonego. Dobrym momentem do ich zrobienia są rozmowy oceniające.

Etapy tworzenia planu rozwoju osobistego wg M. Armstronga:

- Analiza obecnej sytuacji i potrzeb rozwojowych – ustalenie, w jakim punkcie rozwojowym jest pracownik i jakiego wsparcia potrzebuje.
- Ustalenie celów, które zrealizują te potrzeby – wyznaczenie konkretnych kroków, które pomogą w realizacji planu rozwojowego.
- Zaplanowanie działania:
  - oczekiwanych efektów – ustalenie ostatecznych wyników pracy na dany okres rozwojowy;
  - zadań służących rozwojowi – czyli kolejnych czynności, które należy podjąć;
  - zakresu odpowiedzialności za rozwój – pracownik jest odpowiedzialny za uczenie się, a urząd za wspieranie, np. poprzez: szkolenie, pomoc mentora, dostęp do fachowej literatury;
  - terminu realizacji – do kiedy plan ma zastać zrealizowany.

Szkolenia

Dobrym sposobem podnoszenia kwalifikacji pracowników są szkolenia. Szkolenia mogą być prowadzone w formie wykładowej lub warsztatowo – treningowej.

Szkolenie w formie wykładowej daje możliwość przekazania konkretnej, teoretycznej wiedzy.

Szkolenie w formie warsztatowo – treningowej ukierunkowane jest na uczenie konkretnych umiejętności oraz pracę nad zmianą postaw.

Szkolenia dzielimy też na **wewnętrzne**, prowadzone w organizacji, przez jej pracowników oraz na **zewnętrze**, przeprowadzane przez zewnętrzne firmy szkoleniowe.

Szkolenia zewnętrze dają możliwość pracy z obszarami, wymagającymi pozyskiwania specjalistycznej wiedzy i umiejętności, których organizacji brakuje, a istnieje ich potrzeba rozwoju. Najczęściej są to szkolenia dotyczące: komunikacji, zarządzania, negocjacji. **Szkolenia wewnętrzne** prowadzone są z zagadnień dotyczących specyfiki pracy urzędu, np. dla nowych pracowników. Dobrą praktyką jest również prowadzenie szkoleń wewnętrznych, np. przez pracownika, który zdobył wiedzę na szkoleniu zewnętrznym i dzieli się nią ze współpracownikami. Pracownik, który

był na szkoleniu uczy swoich kolegów zagadnień, które poznał. Rolą przełożonego jest przygotowanie pracownika do tego, aby przekazał zdobytą wiedzę innym.

Potrzeby dotyczące szkoleń należą do jednej z trzech kategorii:

- wiedzy, np. znajomość określonych przepisów;
- umiejętności, np. umiejętność stosowania odpowiednich przepisów;
- postaw, np. etyczne wykorzystanie znajomości przepisów.

Wiedzę można zdobyć dość szybko za pomocą zarówno szkoleń, jak i literatury. Znacznie trudniej jest pracować nad umiejętnościami, wymaga to treningu. Jeszcze trudniejsza jest zmiana postaw, ponieważ dotyczy wewnętrznego zaangażowania się ucznia i pracy nad wartościami.

Korzyści ze szkoleń

Szkolenia są niezbędne dla efektywnego funkcjonowania każdej organizacji oraz ustawicznego uczenia się. Dodatkowo, szkolenia zewnętrzne dają możliwość poznania, poza swoim środowiskiem pracy, nowoczesnych rozwiązań i zdobycia nowej wiedzy.

Badanie potrzeb szkoleniowych

Analiza potrzeb szkoleniowych powinna być prowadzona z perspektywy celów strategicznych urzędu, strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz kolejno z perspektywy wydziałów, zespołów, funkcji, stanowisk i poszczególnych pracowników.

Potrzeby szkoleniowe badane są albo przez firmę szkoleniową, która będzie przeprowadzała szkolenia, albo przez dział kadr. Celem badanie zapotrzebowania jest dopasowanie programu do aktualnych potrzeb urzędu i pracowników oraz wzbudzenie zaangażowania pracowników do udziału w szkoleniach. Pracownicy chętniej uczestniczą w nich, jeżeli widzą, że mają wpływ na tworzenie programu szkoleniowego.

Potrzeby szkoleniowe bada się poprzez rozmowy z kierownikami poszczególnych wydziałów oraz z pojedynczymi pracownikami. Można również przygotować ankiety diagnozujące obszary wymagające rozwoju.

Mentoring

Mentoring jest pomocą w uczeniu się, rozwoju, doskonaleniu pracownika, poprzez wsparcie mentora, jego obecność i służenie doświadczeniem.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Mentor jest przewodnikiem rozwoju – słucha, zadaje otwarte pytania i wspiera. To osoba posiadająca większe doświadczenie zawodowe, którym chętnie się dzieli. **Pracownik**, będący w procesie mentoringu, jest **uczniem**.

Mentor zostaje powołany przez organizację w momencie zatrudnienia nowego pracownika, aby pomóc nowej osobie w: poznaniu urzędu, zaadoptowaniu się w nowym środowisku oraz nauczeniu pełnienia powierzonych funkcji i wdrożeniu w specyfikę organizacji. Mentor służy pomocą w momencie, kiedy pojawiają się zmiany w funkcjonowaniu organizacji – przy reorganizacji, zmianach stanowisk, przepisów oraz awansowaniu. Mentor może także być poproszony o bycie przewodnikiem w procesie rozwoju pracownika, aby długoterminowo towarzyszył mu w rozwoju. Mentoring wtedy jest traktowany jako stały element wsparcia, pomocy pracownikom, jaki zapewnia organizacja.

Mentoring funkcjonuje na całym świecie, w wielu instytucjach zarówno społecznych, publicznych, jaki i prywatnych. Sprawdza się w biznesie, w wielkich korporacjach i małych firmach, ale również w administracji publicznej, szkołach oraz w więzieniach.

Korzyści z mentoringu

W książce „Mentoring w działaniu" David Megginson wraz z współautorami przytacza analizy wyników badań (Garvey i Garrett – Harris, 2005), naukowców z Mentoring & Coaching Research Unit nad korzyściami z mentoringu w różnych sektorach. Są one następujące:

- lepsze funkcjonowanie organizacji i wdrożenie przepisów – 33%;
- wzrost motywacji pracowników – 30%;
- rozwój wiedzy i umiejętności – 24%;
- pozytywne strony z zarządzania zmianą i jej następstwami – 13%.

Wprowadzenie mentoringu do urzędu pomaga w sprawnym przeprowadzeniu zmian np. wprowadzeniu nowych pracowników, wdrożeniu konkretnych przepisów. Ułatwia przyswajanie wiedzy i nabywanie nowych umiejętności oraz stymuluje motywację pracowników poprzez angażowanie ich we własny rozwój.

Mentoring daje możliwości rozwoju również dla mentora. Rola mentora uczy budowania relacji, dobrej komunikacji, w szczególnie: słuchania, odpowiedzialności, troszczenia się o innych, samokształcenia. Uczeń (pracownik będący w procesie mentoringu) jest odpowiedzialny za swój rozwój (uczenie się, angażowanie, realizowanie postawionych zadań). Mentor natomiast za proces mentoringu, czyli za bycie dostępnym, chętnym do niesienia pomocy, za okazywanie zainteresowania sprawami ucznia.

Mentoring jest dobrowolnym procesem, na który obie strony wyrażają zgodę. Należy zaproponować pracownikom taką formę wsparcia, przedstawić korzyści, a następnie zapytać czy chcą w nim uczestniczyć. To atrakcyjna forma rozwoju i pracownicy nie będą raczej odmawiać, a dzięki pytaniu, wpływamy na zaangażowanie mentora i ucznia.

Proces mentoringu

David Megginson podaje cztery główne elementy mentoringu, które warto wykorzystać do zaplanowania wdrożenia tego procesu w urzędzie:

1. **Struktura formalna**
Jaki jest cel powołania mentoringu, np. pomoc nowo zatrudnionemu pracownikowi lub pomoc pracownikowi awansującemu.

2. **Porozumienie dotyczące relacji**
Najważniejszą częścią całego procesu mentoringu jest nawiązanie relacji sprzyjającej uczeniu się i ustalenie wspólnych zasad pracy. Dotyczą one sposobu kontaktowania się ucznia z mentorem, miejsca, czasu spotkań. Bardzo ważne są tutaj także kwestie etyczne, ustalenia dotyczące poufności, np. osobistych trudnościach ucznia. W relacji mentoringowej ogólne rozmowy o życiu świadczą o dużym zaangażowaniu pracujących ze sobą osób i znacząco przekładają się na samo uczenie się.

3. **Rozmowa edukacyjna**
Jest to już konkretna rozmowa mentora z uczniem na temat danego zagadnienia edukacyjnego, które uczeń chce zgłębić.

Rozmowa edukacyjna polega na:

- aktywnym słuchaniu,
- zadawaniu otwartych pytań,
- dzieleniu się doświadczeniem,
- wspieraniu poprzez okazywanie zainteresowania, uważność,
- przekazywaniu informacji zwrotnych (mentor udziela informacji zwrotnych, nie ocenia ucznia),
- dostrojeniu do ucznia.

Podstawą rozmowy edukacyjnej jest dobra komunikacja. Wymienione powyżej elementy rozmowy są szczegółowo omówione w rozdziale „Komunikowanie się w urzędzie".

4. **Działania, będące wynikiem rozmowy**
Są to działania podejmowane przez ucznia, w celu realizacji ustaleń ze spotkania edukacyjnego. Jest to samodzielna praca, wdrażanie nowych sposobów uczenia się, praktykowanie nowych umiejętności.

Programy mentoringu

Wdrożenie działań mentoringowych powinno być zaplanowane poprzez konkretny program, który z jednej strony zapewnia strukturę dla procesów mentoringu (co jest celem mentoringu dla orga-

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

nizacji, po co jest powoływany mentoring w tym momencie), a z drugiej strony daje wsparcie dla obu uczestników mentoringu. Szkolenia uczące jak korzystać z mentoringu są prowadzone zarówno dla mentora, jak i ucznia. Mentor kształci się w prowadzeniu procesu mentoringu, a uczeń dowiaduje się w jaki sposób może skorzystać ze spotkań z mentorem.

Skuteczny mentoring wymaga zaangażowania trzech stron: organizacji, ucznia i mentora.

Mentor to towarzysz – przewodnik.

Towarzysz, czyli ktoś kto jest obecny, można z nim omówić daną sprawę. Mentor nie udziela rad. Jest po to, żeby można było z nim porozmawiać, przedyskutować problem, spojrzeć na zagadnienie z różnych perspektyw. Przewodnik – czyli ktoś, kto ma większe doświadczenie, wiedzę. Nie naucza, ale inspiruje do zdobywania umiejętności, takich jak:

- Gdzie i jak szukać informacji?
- Jak się uczyć?
- Jak selekcjonować wiedzę?

Mentor poprzez wsparcie pokazuje, że uczeń ma możliwości i zasoby potrzebne do rozwoju, realizacji kolejnych celów, zdobywania nowej wiedzy. Od ucznia mentoring wymaga przede wszystkim zaangażowania i inicjatywy.

Mentoring umożliwia ustawiczny rozwój w ramach urzędu, przy wykorzystaniu możliwości własnych pracownika. Poza przygotowaniem mentora i ucznia do mentoringu, nie wymaga dodatkowych nakładów, a uczenie się w tej formie może być długoterminowe, czyli trwać tyle czasu, ile potrzebuje uczeń.

Inne sposoby uczenia się i rozwoju

- **Zastępstwa i rotacje na stanowiskach** – metoda polegająca na zaplanowanym zdobywaniu kolejnego doświadczenia na różnych stanowiskach. Niezbędne jest wcześniejsze ustalenie czego pracownik ma się nauczyć w każdym z działów i kto będzie opiekował się pracownikiem, czyli wdrażał w zagadnienia.
- **Konsultacja z przełożonym** – duże znaczenie mają dla pracownika regularne rozmowy z przełożonym, zarówno takie prowadzone na bieżąco, w których pracownik otrzymuje informacje zwrotne o postępach, jak i okresowe rozmowy oceniające, kiedy poza pochwałami i uwagami krytycznymi, przełożony stawia przed pracownikiem nowe wyzwania, planuje z nim jego rozwój. Pracownicy rozwijają się dzięki uczeniu się od szefów, którzy dają przykład zaangażowania w pracę, rozwijania się, przestrzegania standardów zawodowych i właściwej postawy.
- **„Baza wiedzy”** – gromadzenie materiałów ze szkoleń zewnętrznych, w których uczestniczyli pracownicy.

- **Instruktarz na stanowisku pracy** – polega na obserwowaniu w jaki sposób wykonuje zadanie bardziej doświadczony kolega, wysłuchaniu podanych przez niego wskazówek oraz powtórzeniu pokazywanej czynności. Następnie kilkakrotnym ćwiczeniu pod opieką instruktora, aż do momentu opanowania umiejętności.

Podsumowanie

Nie można oczekiwać rozwoju organizacji, jeżeli nie będą rozwijać się ludzie.

Stephen R. Covey, „Zasady skutecznego przywództwa"

Bibliografia

1. Aduszkiewicz A., Poluga K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, FRDL, Warszawa 2009
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie IV, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007
3. Megginson D. i współautorzy, *Mentoring w działaniu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008
4. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003
5. Senge P., *Piąta Dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczącej się*, wydanie III, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
6. *Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji przez ocenę – CAF*, Warszawa 2008

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

VIII. Etyka pracowników urzędu

W tym rozdziale Czytelnik znajdzie informacje o:

- tworzeniu i wdrażaniu kodeksu etycznego,
- etycznym zarządzaniu i modelowaniu zachowań,
- wewnętrznym systemie wartości i rozwiązywaniu dylematów etycznych.

Niezbędne w zarządzaniu pracownikami urzędu jest stworzenie kultury organizacji opartej na najważniejszych wartościach społecznych: prawdomówności, uczciwości, równym traktowaniu, szacunku. Bardzo ważna jest postawa kadry zarządzającej, wyrażająca się zarówno w bezstronnym stosunku do obywateli, polityków, jak i pracowników. Tylko taka postawa może zapewnić rzetelną i efektywną pracę własną, jak i zatrudnionych osób, a co za tym idzie realizację celów urzędu. Przestrzeganie zasad etycznych przez kierownictwo modeluje właściwe zachowania pracowników.

Kodeks etyczny

Urząd, jako organizacja państwowa, potrzebuje wyznaczenia pewnych ram dla zachowań i postaw pracowników. Informują one o normach właściwego postępowania urzędnika i powinny być jasne zarówno dla pracowników urzędu, jak i obywateli. Zasady te to zbiór wartości zgodnych z misją istnienia urzędu, jaką jest służba publiczna, czyli służba na rzecz społecznego dobra. Spisuje się je w **kodeksach etycznych**.

Kodeks etyczny pracowników samorządowych tworzy się zgodnie ze społecznie uznawanymi wartościami, które mają na uwadze dobro wszystkich obywateli oraz w zgodzie z istniejącym prawem – ustawą o pracownikach samorządowych, kodeksem etyki służby cywilnej. Kodeks etyczny to zbiór zasad wykonywania zawodu, punkt odniesienia służący do konfrontowania własnych przekonań.

Kodeks etyki jest potrzebny **w zawodach zaufania publicznego**, jakimi są m. in. zawód lekarza, sędziego, prawnika, psychologa, nauczyciela, policjanta, urzędnika państwowego. Przedstawiciele tych zawodów są obdarzani przez społeczeństwo zaufaniem. Powinni wykonywać swoje zadania zgodnie z misją profesji, którą wykonują, obowiązującymi zasadami i z poszanowaniem równego prawa wszystkich zainteresowanych. Kodeks etyczny urzędu powinien być ogólnie dostępny i rozpowszechniany – buduje to zaufanie obywateli.

Warto podjąć próbę wypracowania kodeksu etycznego wspólnie z pracownikami urzędu. Dobrym sposobem jest zorganizowanie warsztatu poświęconego stworzeniu kodeksu etycznego. Zaangażowanie pracowników w napisanie kodeksu pomaga w jego wdrożeniu i przestrzeganiu, po-

nieważ pracownicy czują się współautorami zasad, które będą ich obowiązywać. Ważność wspólnej pracy nad etyką możemy dodatkowo wzmocnić poprzez odwołanie się do misji pracy urzędnika, czyli służby publicznej.

Dobrym sposobem pomagającym w rozwiązywaniu problemów etycznych w urzędzie jest również powołanie stanowiska **Doradcy ds. Etyki**. Jego rolą jest nie tylko kontrolowanie etycznego zachowanie, ale przede wszystkim pomoc w rozstrzyganiu niejasnych prawnie czy regulaminowo sytuacji. Doradca prowadzi także szkolenia z zasad etycznego zachowywania się dla nowych pracowników. W sytuacji, kiedy w urzędzie nie ma Doradcy ds. Etyki, każdy pracownik powinien być co najmniej poinformowany przez swojego przełożonego o istniejącym kodeksie etyki. Zaleca się także przedyskutowanie z pracowonikiem treści w nim zawartych, żeby móc wyjaśnić wszelkie wątpliwości i odpowiedzieć na ewentualne pytania.

Najważniejsze jest wypracowanie standardów zachowań dla wszystkich pracowników urzędu poprzez ustawiczny dialog na ten temat i bezstronne zarządzanie, wspierające postawy etyczne.

Etyczne zarządzanie w urzędzie

Etyczne zarządzanie ludźmi wymaga od przełożonych sprawiedliwego traktowania każdego pracownika. Potrzebna jest przejrzysta polityka kadrowa dotycząca rekrutacji, awansowania, wynagradzania. Pracownicy powinni mieć jasność, co do wymagań jakie należy spełnić żeby zostać zatrudnionym w urzędzie, awansowanym lub nagrodzonym.

Zasady etyczne są tym bardziej przestrzegane przez pracowników im bardziej uczciwie zachowywują się zarządzający urzędem. Przełożeni powinni radzić sobie z własnymi odczuciami, zarówno urazami, jaki i sympatiami. Umieć zachować obiektywne spojrzenie na sytuacje, bez względu na osobiste upodobania. W środowisku przestrzegającym norm etycznych trudniej zachować się niezgodnie z prawem niż w środowisku, które akceptuje takie postępowanie.

Będąc przełożonym mamy bardzo duży wpływ na innych. Żeby jednak dobrze nimi zarządzać potrzebujemy mieć jasność co do tego, co dla nas samych jest najważniejsze w pracy i w życiu. Dotykamy w tym miejscu tematu systemu wartości, który posiada każdy człowiek. Wewnętrzny system wartości to zbiór zasad, którymi kierujemy się w relacjach z innymi ludźmi i według których rozstrzygamy dylematy moralne. Trudno byłoby stworzyć i przestrzegać kodeksu etycznego w miejscu pracy nie biorąc pod uwagę tego, który ma się w sobie.

Kenneth Blanchard i Norman V. Peale w książce „Etyka biznesu" proponują rozstrzyganie dylematów etycznych przez zadawanie sobie trzech pytań. Biorąc pod uwagę specyfikę urzędu, można je sformułować w następujący sposób:

1. **Czy to jest legalne?**
   – Czy będę naruszała/naruszał prawo, zasady postępowania urzędu?

2. **Czy zostanie zachowana równowaga?**
   – Czy decyzja jest uczciwa w stosunku do wszystkich stron zarówno w krótkiej, jaki i długiej perspektywie? Czy będzie faworyzowała którąś ze stron?

3. **Jak będę się sama/sam ze sobą czuła/czuł?**
   - Czy będę dumna/dumny?
   - Czy czułabym/czułbym się dobrze, gdyby moja decyzja została opublikowana w gazetach?
   - Czy czułabym/czułbym się dobrze, gdyby dowiedziała się o tym moja rodzina?

Pytania te dotykają kilku poziomów rozstrzygania problemu etycznego: prawnego, relacyjnego i osobistego:

- **Prawnego** – czyli przestrzegania istniejących przepisów prawa i kodeksu etycznego urzędu.
- **Relacyjnego** – czy między stronami sprawy będzie sprawiedliwość, czy ktoś będzie wyraźnie faworyzowany, a ktoś inny dyskryminowany?
- **Osobistego** – czy po podjęciu decyzji będziemy czuć się dobrze sami z osobą?

Sposobem na sprawdzenie tego poczucia może być także **test z lustrem**, który polega na tym, żeby zadać sobie pytanie: **Czy po podjęciu decyzji będę mogła / mógł spojrzeć sobie w oczy bez poczucia winy?**

Kiedy staniemy przed dylematem etycznym, warto odpowiedzieć sobie na powyższe pytania. To, co niejasne, może stać się wówczas zdecydowanie bardziej zrozumiałe.

Podsumowanie

Nie istnieje dobry sposób robienia złych rzeczy

Ken Blanchard, Norman V. Peale

Bibliografia

1. Blanchard K., Peale N., *Etyka biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2010
2. Fenrych P., Kopińska G., *Etyka w samorządzie*, w: *ABC Samorządu terytorialnego*, Górski D. (red), FRDL, Warszawa 2006
3. Ustawa z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, DzU 2008, nr 223, poz. 1458
4. Zarządzenie nr 114 Prezesa Rady Ministrów z dn. 11.10.2002 r. w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

„Sprawny samorząd" – program wdrożenia usprawnień zarządczych w samorządach 1 IX 2010 – 31 VIII 2012

„Sprawny samorząd" to dwuletni projekt skierowany do pracowników dziesięciu samorządów województw mazowieckiego i kujawsko-pomorskiego. Gminy, miasta i powiaty otrzymują wsparcie szkoleniowo-doradcze z zakresu wdrażania CAF oraz profesjonalizacji zarządzania i obsługi klientów urzędów.

Celem projektu jest podniesienie poziomu jakości usług świadczonych przez dziesięć urzędów poprzez:

- przygotowanie kadry zarządzającej i pracowników urzędów do stosowania nowoczesnych narzędzi i technik zarządzania w administracji publicznej;
- wdrożenie narzędzi samooceny i ciągłego samodoskonalenia.

Działania projektu obejmują:

1. Wdrożenie metody samooceny CAF w dziesięciu JST
2. Cykl warsztatów dla kadry zarządzającej „Menedżer w urzędzie"
3. Cykl warsztatów dla sekretarzy i kadr „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST"
4. Cykl warsztatów dla pracowników urzędów „Zarządzanie relacjami z klientem"
5. Doradztwo przy optymalizacji procesów wydawania decyzji administracyjnych, zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, obsługi klientów i zarządzania partycypacyjnego
6. Forum wymiany doświadczeń wdrażania CAF (8 spotkań) i optymalizacji procesów (20 spotkań – po cztery na każdy z pięciu procesów)
7. Cykl warsztatów dla pracowników urzędów „Wdrażanie Systemu Analiz Samorządowych – SAS"
8. Badanie jakości usług w dziesięciu JST

Partnerzy Projektu:

Związek Powiatów Polskich
Miasto Sokołów Podlaski
Powiat Żuromiński
Miasto i Gmina Halinów
Powiat Węgrowski
Miasto i Gmina Kozienice
Powiat Sierpecki
Miasto Golub-Dobrzyń
Powiat Brodnicki
Miasto i Gmina Tuchola
Miasto i Gmina Górzno

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Biuro Projektu: **Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej – Centrum Mazowsze**
Pl. Inwalidów 10 • 01-552 Warszawa • **www.frdl.mazowsze.pl**

ISBN: 978-83-60760-75-8