



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

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

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

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.  
Mapy myśli przedstawione na rysunkach 1.1, 6.3 i 6.5 zostały wykonane w programie iMindMap®; <http://www.ThinkBuzan.com>

Mapy myśli przedstawione na rysunkach 6.4 i 6.6 zostały wykonane w programie ConceptDraw MINDMAP®

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie?kobiki>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-5584-7  
Copyright © Helion 2013

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Rozdział 1. Skuteczna komunikacja biznesowa .....</b>	<b>5</b>
Komunikacja się zmieniła .....	5
Komunikacja wizualna .....	9
Mówimy innymi językami .....	19
Inteligencja emocjonalna .....	32
Brak komunikacji to też komunikat .....	35
Komunikacja formalna .....	39
Komunikacja nieformalna .....	43
Dotrzymywanie obietnic .....	49
<b>Rozdział 2. Konflikty komunikacyjne w organizacji .....</b>	<b>51</b>
Wewnętrzne wojny .....	51
Niewłaściwa kultura organizacyjna .....	52
Niewłaściwie zorganizowana struktura wewnętrzna .....	60
Niewłaściwie ukierunkowane ambicje .....	67
Trzy poziomy organizacji .....	70
Każdą relacją generuje przepływ informacji .....	72
<b>Rozdział 3. Standardy komunikacji .....</b>	<b>75</b>
Wdrażanie od góry .....	75
Czas na zmianę przyzwyczajzeń .....	78
Skrzynka narzędziowa .....	104
<b>Rozdział 4. Błędy, które popełniamy .....</b>	<b>117</b>
Inne światy w naszych głowach .....	117
Zakładanie z góry .....	127
Nieskuteczna komunikacja .....	129

<b>Rozdział 5. Komunikacja w realizowaniu projektów .....</b>	<b>141</b>
Nie tylko dystrybucja informacji .....	141
Najważniejsze zadanie kierownika projektu .....	144
Improwizacja informacyjna .....	154
PR projektu .....	156
Portfolio kierownika projektu .....	164
Relacje z dostawcami .....	170
<b>Rozdział 6. Planowanie komunikacji .....</b>	<b>173</b>
Samo się nie zrobi .....	173
Wizja projektu i jego cele .....	175
Kim są interesariusze projektu? .....	176
Plan komunikacji .....	185
Aktywna komunikacja .....	211
<b>Rozdział 7. Dzielenie się wiedzą to także komunikacja ....</b>	<b>217</b>
Nieupoważnionym wstęp wzbroniony .....	217
Blog projektu .....	219
Dziennik projektowy .....	222
Baza wiedzy projektowej .....	225
Wyciąganie wniosków .....	229
<b>Zakończenie .....</b>	<b>231</b>

## Rozdział 3.

# Standardy komunikacji

### Wdrażanie od góry

Kto powinien tworzyć strategię komunikacji w firmie i ją rozwijać? To pytanie w każdej firmie ma własną odpowiedź. Najczęściej kojarzeni z tym tematem są specjaliści od PR, jednak nie sądzę, aby komunikację na zewnątrz firmy można było sprawnie połączyć z komunikacją w jej środku. Obie rządzą się swoimi prawami i mają innych odbiorców. Zdecydowanie bardziej pasuje mi do tej roli dział HR, który wie o swoich pracownikach bardzo dużo, zna strukturę organizacji i zależności pomiędzy komórkami, a przy odrobinie wysiłku może nawiązać współpracę ze specjalistami z różnych obszarów i poznać nawet realizowane projekty.

Bez względu na to, kto tworzy i realizuje standardy komunikacji w organizacji — komunikacja wewnętrzna powinna dbać o relacje pomiędzy pracownikami wszystkich szczebli i wspierać rozwój nowych form (o ile tylko są one skuteczne, a nie przeszkadzające).

Wdrażanie standardów komunikacji powinno się odbywać „od góry”, podobnie jak każdego innego standardu obowiązującego w firmie. Tworzenie instrukcji dla współpracowników, których przełożony nie zatwierdzi i nie zleci do wdrożenia w pozostałych zespołach, jest raczej skazane na niepowodzenie.

Najlepiej poradzą sobie na rynku firmy, które są świadome swoich mocnych i słabych stron, a także kluczowych procesów w nich zachodzących. Jeśli firma realizuje projekty, to powinna zacząć działać jak organizacja zorientowana na projekty, a nie udająca, że jej to nie dotyczy. Specyfika projektów wymaga wdrożenia pewnych odgórnych standardów działania w firmie. Jednym z takich rozwiązań jest uruchomienie wewnętrznego biura projektów, nazywanego także w skrócie PMO (ang. *Project Management Office*). Najprawdopodobniej miałeś okazję współpracować z takim biurem, jeśli pracujesz w firmie, w której zwykle równocześnie realizuje się więcej niż kilka projektów. Posiadanie w swoich strukturach komórki organizacyjnej, która zajmuje się tylko i wyłącznie projektami, może przynieść szereg korzyści, ponieważ spełnia ona kilka ważnych zadań.

#### KLUCZOWE ZADANIA BIURA PROJEKTÓW – PMO:

- koordynowanie projektów,
- kontrola projektów,
- doradztwo i edukacja projektowa.

Pojawienie się w strukturach firmy komórki, która **nadzoruje prace kierowników projektów**, a co ważniejsze — także sponsorów, zwykle spotyka się początkowo z oporem. „Każą nam wypełniać kolejne formatki projektowe i taki będzie z nich pożytek” — takie myśli pojawiają się często w głowach osób wykonujących zadania projektowe. Rola PMO kojarzy się na pierwszy rzut oka tylko z kontrolą. Jeśli jednak właściwie zakomunikuje się zasady działania takiej komórki, to ta kontrola przestanie straszyć, a zacznie być postrzegana jako ogromne wsparcie. Wszystko w rękach kierownictwa, które powinno umiejętnie przeprowadzić kampanię implementacyjną i informacyjną dla powołania do życia biura projektów.

Systematyczne raportowanie i wymiana rzetelnych informacji pomiędzy kierownikami projektów a biurem projektów to fundament powodzenia ich współpracy. Biuro powinno dysponować zawsze aktualną wiedzą na temat wszystkich realizowanych inicjatyw. Dotyczy to projektów na wszystkich etapach realizacji, a także tych z jakiegoś powodu wstrzymanych lub zamkniętych. Pozwoli to z większym prawdopodobieństwem **dostrzec zagrożenia** (wychwycić nieścisłości lub konflikty) lub **szanse** (zarejestrować możliwość wzajemnego wspierania się lub uzupełniania luk) niewidoczne dla poszczególnych kierowników projektów.

Kierownik każdego projektu powinien samodzielnie zapewnić sobie dostęp do informacji, aby mieć szeroki kontekst dla swoich działań. Jednak nikt nie jest w stanie wiedzieć wszystkiego o wszystkich projektach toczących się w danej chwili w firmie, a do tego wiązywać się ze swoich obowiązków w jednym z nich. Dlatego kierownicy projektów potrzebują biura projektów, aby móc poznać punkty styku swojego projektu z innymi, a także nawiązać z ich koordynatorami kontakt.

Koordynowanie projektów przez biuro projektów polega często na tym, że „**wypożycza**” **ono swoich kierowników projektów** do poprowadzenia projektów w różnych miejscach organizacji. Działanie takie pozwala na jeszcze lepszy dostęp do informacji o aktualnie realizowanych pracach w firmie, a także na mocniejsze wsparcie wybranych obszarów firmy. Pracownikami PMO są z reguły eksperci w dziedzinie zarządzania projektami. Koordynując projekty na zlecenie innej komórki organizacyjnej, realizują dwa dodatkowe cele: dzielą się swoją wiedzą i umiejętnościami ze współpracownikami, a także przyczyniają się do sprawniejszego wdrożenia wspieranych projektów.

Niezmiernie ważne dla efektywnego raportowania postępów prac są **ustandaryzowane dokumenty projektowe**. Stworzenie praktycznych formatek i szablonów do uzupełniania przez kierowników

projektów i sponsorów to jedna z ważniejszych funkcji PMO. Od tego, jak czytelne i proste będą te szablony, zależy jakość komunikacji projektowej.

#### **DOKUMENTY PROJEKTOWE, KTÓRE WARTO STANDARYZOWAĆ:**

- szablon prezentacji (materiał decyzyjny),
- karta projektu,
- harmonogram,
- sporządzenie budżetu i rozliczenie z tych prognoz,
- raport postępu prac,
- notatka ze spotkania.

Właściwie wdrożone i funkcjonujące biuro projektów przyczyni się na pewno do sprawniejszego podejmowania decyzji, a w następnym do zwiększenia konkurencyjności całej firmy.

## **Czas na zmianę przyzwyczajeń**

Czasy mamy dynamiczne i wszystko się szybko zmienia. Także standardy i techniki skutecznego działania. Żeby dogonić nasze czasy, bardzo często trzeba umieć zmienić perspektywę i wyjść poza utarte schematy, do których się przyzwyczailiśmy. Nie inaczej jest w obszarze związanym z komunikacją.

Jeszcze kilka lat temu nie każdy miał swoją skrzynkę mailową, a dzisiaj nie wyobrażamy sobie, jak można było pracować bez niej.

Nie tak dawno wysyłaliśmy do siebie faksy, a dziś mało kto kupuje jeszcze urządzenia mające taką funkcję.



Jeszcze kilka lat temu dzwoniłeś do przyjaciela, kiedy chciałeś wiedzieć, gdzie jest, a dzisiaj wystarczy, że wejdiesz na portal społecznościowy i sprawdzisz jego aktualną lokalizację.

Zmienia się świat, a wraz z nim technologia i narzędzia, których używamy do codziennej komunikacji. Dlatego trzeba pogodzić się z tym, że stare nie wróci, i nauczyć się żyć w nowej rzeczywistości. Nie przyzwyczajaj się jednak zbyt szybko, bo ona także zmieni się szybciej, niż zdążysz zauważyć.

### Zespół projektowy to niezwykle zespół

Nawet zanim projekty na dobre zadomowiły się we współczesnych organizacjach, każdy budowany w ich ramach zespół pracowników stanowił niemałe wyzwanie. Zawsze próbę sił stanowiło umiejętne połączenie w ramach jednego zespołu osób o odmiennych osobowościach i stylach pracy. Jednak taki klasyczny zespół, raz utworzony — nie zmienia się na tyle często, aby mówić o dynamice w jego obrębie. Owszem, zdarzają się zmiany, pracownicy przychodzą i odchodzą. Jest to jednak naturalny proces zachodzący w każdej firmie zatrudniającej ludzi.

W projektach sytuacja wygląda zupełnie inaczej. **Projekty to instytucje tymczasowe, mające wytwarzać pewne unikatowe produkty w określonym czasie.** Specyfika takiej działalności powoduje, że zespoły projektowe budowane są na różne sposoby.

**W skład zespołów projektowych wchodzi najczęściej pracownicy:**

- pełniący na co dzień zupełnie inne obowiązki, nie-projektowe,
- realizujący tylko zadania projektowe, w ramach różnych zespołów,
- różnych firm.

Sposób budowania zespołu wywołuje zawsze konkretne konsekwencje w zakresie relacji interpersonalnych. Są one jednym z największych wyzwań, przed którymi stanie kierownik projektu i członkowie zespołu. We wszystkich scenariuszach zespół tworzą osoby z bardzo różnych obszarów organizacji, a często także firm zewnętrznych. Osoby te charakteryzują się odmiennymi cechami, sposobami pracy i organizacji zadań, skłonnością do współpracy i konfliktów.

Co więcej, najczęściej **członkowie zespołu przyjmują w ramach projektu nowe role, zupełnie inne niż pełnione poza zespołem projektowym**. Dla przykładu pracownik pełniący na co dzień funkcję specjalisty do spraw rozliczeń w dziale finansowym nagle zostaje zaproszony do prac w projekcie i staje się kontrolerem prawidłowości w rozliczeniach z podwykonawcami. Poza wykorzystaniem swoich specjalistycznych umiejętności wymaga się od niego umiejętnego monitorowania prac firm wykonawczych, raportowania nieprawidłowości w przepływach finansowych pomiędzy firmami itd.

Drugim przykładem niech będzie pracownik działu marketingu tworzący i wdrażający nowe oferty do sprzedaży. Jako członek zespołu projektowego powinien nie tylko służyć wsparciem jako ekspert w swojej wąskiej dziedzinie, ale także spinać wszystkie tematy związane z komunikacją marketingową i trade marketingiem w konkretnym kontekście projektowym. Oprócz swoich standardowych zadań ma teraz obowiązki polegające na zorganizowaniu pracy kolegów i dostarczeniu dodatkowych produktów wynikających z zakresu projektu.

W opisanych sytuacjach obie osoby powinny szybko rozwinąć swoje umiejętności — o takie, które będą im przydatne w ramach prac projektowych. Powinny także wspinać się nierzadko na wyżyny własnych możliwości.

Już wiesz, że pełnienie roli kierownika projektu nie jest prostym zadaniem. Ale praca w roli członka zespołu projektowego także może nieść wiele wyzwań. Zwłaszcza dla osób nieprzyzwyczajonych do pracy w takim systemie.

Kombinacja ludzkich charakterów nigdy nie jest łatwa do ujarzmnienia. Mając tego świadomość, tym bardziej docenia się menedżerów, którzy potrafią tego dokonać. W realizowaniu projektów świadomość odmienności członków zespołu projektowego i osób współpracujących z nim jest kluczowa. **Siła zespołów tkwi właśnie w tym szerokim wachlarzu kompetencji, umiejętności i osobowości jego członków.** Ta właściwość odróżnia zespoły realizujące projekty od zespołów realizujących (w stałym składzie) codzienne, rutynowe zadania. Zespół projektowy jest strukturą powołaną do zrealizowania konkretnego celu. I wybiera się do niego osoby, które temu zadaniu będą w stanie sprostać.

Zespół projektowy składa się zwykle ze specjalistów, ekspertów albo osób pełniących na co dzień pewne specyficzne role w procesach organizacyjnych. Każdy z jego członków posiada unikalne umiejętności i wiedzę, które wnoszą ze sobą do pracy zespołu. Umożliwia to takim grupom pracowników budowanie zupełnie nowej efektywności i daje przestrzeń do wdrażania innowacji. Dzięki temu, że pracuje się z osobami o tak różnych spojrzeniach na organizacyjny system, można wypracować rozwiązania, na których pomysł nie wpadłby żaden z uczestników, działając samodzielnie. Coś, co dla jednego będzie zagrożeniem — dla drugiego może być wielką szansą. Na tej zasadzie opiera się fundament siły zespołu projektowego.

Jednak istnieje druga strona medalu, o której nie można zapomnieć. **Taka dywersyfikacja kompetencji może potencjalnie dużo kosztować organizację,** która pozwala na powoływanie takich zespołów. Zarządzanie tak różnorodną grupą pracowników jest wielkim wyzwaniem i nie każdy kierownik projektu potrafi temu zadaniu sprostać.

Jest jeszcze jedno wyzwanie dla osoby kierującej projektami. Do kierownika projektu raportują osoby pełniące w zespole bardzo zróżnicowane funkcje:

- bezpośredni wykonawcy zadań projektowych (schemat 1 na rysunku 3.1),
- kierownicy zespołów, których członkowie realizują zadania projektowe (schemat 2 na rysunku 3.1).

Schemat 1:



Schemat 2:



**Rysunek 3.1.** Schematy opisujące, kto może raportować do kierownika projektu

W zależności od kształtu zespołu projektowego komunikację organizuje się na różne sposoby. Na pewno nie można pomijać faktu, że zadania projektowe wykonują albo pracownicy raportujący bezpośrednio do kierownika, albo ci z niższego poziomu struktury organizacji projektowej. **Do każdego poziomu schematu organizacji projektowej powinny docierać właściwe dla niego informacje.** Właściwe powinny być także generowane i trafiać wyżej. Nie chodzi oczywiście o to, aby informacje przekazywane do kierownika zespołu różniły się od tych, które ten przekaże kierownikowi projektu. Chodzi raczej o **poziom szczegółowości**. Pamiętaj, że do szefa całego

projektu docierają informacje z innych zespołów i z innych obszarów całej organizacji, więc nie musi on znać każdego, najdrobniejszego szczegółu, a jedynie te, które wskaże w planie komunikacji jako niezbędne do prawidłowego zarządzania całym projektem.

Niestety, w sytuacji bardzo rozbudowanej i wielopoziomowej struktury zespołu łatwo o **efekt głuchego telefonu**, kiedy to łańcuch osób przekazujących konkretną informację jest tak długi, że ostatni jej odbiorca otrzymuje na tyle zniekształconą informację, iż jest ona tak dalece różna od początkowej, że w zasadzie do niczego nieprzydatna, a wręcz mogąca wywołać niepotrzebne nieporozumienia. Im dłuższy obieg informacji — tym więcej szumów i zakłóceń, które zniekształcają pierwotny obraz.

Aby właściwie zarządzać tak licznym zespołem projektowym, na który składają się osoby bezpośrednio podlegające kierownikowi projektu, a także członkowie ich własnych zespołów, trzeba stworzyć ku temu odpowiednie warunki. Poniżej znajdziesz kilka pomysłów na takie działania.

Przynajmniej raz, na przykład na początku realizacji, powinno się zorganizować **spotkanie wszystkich osób zaangażowanych w projekt** i opowiedzieć im o najważniejszych jego celach i planach jego realizacji. Działanie takie wyeliminuje mnóstwo niepotrzebnych nieporozumień na poziomie elementarnym, czyli w obszarze dobrego zrozumienia projektu oraz rozpoznania kontekstu sytuacyjnego i organizacyjnego.

Takie spotkania przyjęło się nazywać **kick-off meeting**, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza spotkanie rozpoczynające projekt. Ich głównym celem jest sprzedanie pewnej idei zespołowi. Spokojnie, nie przejęzyczyłam się, naprawdę chodziło mi o „sprzedanie”. Im bardziej atrakcyjną opowieść dla swoich słuchaczy stworzysz, tym lepiej wystartujecie jako zespół. A przed Wami mnóstwo wyzwań i ciężkich chwil, więc dobry początek to podstawa.

W swojej najprostszej formie kick-off polega na przedstawieniu głównych założeń projektu (ogólna wizja, cele, ramy czasowe, wstępne plany) i odpowiedzi na pytanie, **po co chcemy go realizować** oraz dlaczego uczestniczenie w nim przyniesie korzyści. W zależności od dostępnego czasu i pomysłów możesz stworzyć prawdziwy spektakl dla najważniejszych członków zespołu, aby był on entuzjastycznym początkiem wspólnej pracy.

Najważniejsze to dobrze się przygotować do takiego spotkania i zaplanować każdy jego element. Im lepiej się przygotujesz, tym bardziej pewny siebie będziesz. I tym większy autorytet zyskasz. To świetny moment, aby zespół poznał Cię jako tego, kto jest doskonale zorganizowany i wie, dokąd chce wszystkich zabrać. Mam oczywiście na myśli te wszystkie szczyty, które razem zdobędziecie.

Przedstaw wszystkim sponsora całego przedsięwzięcia i pozwól mu opowiedzieć o celach, które projekt powinien zrealizować, aby był opłacalny. Niech opowie, dlaczego chciał mieć w zespole tych wszystkich specjalistów i koordynatorów, którzy go właśnie słuchają.

Na takim spotkaniu powinno się jak najmocniej zagrzać do działania cały zespół. To stąd rodzi się późniejsza motywacja do sprawnego realizowania często trudnych zadań projektowych. To w tym momencie z niezależnych jednostek powinien urodzić się zespół.

Bardzo pomocne będzie zaproszenie całego zespołu na mniej formalną część spotkania, podczas której jego członkowie będą mogli poznać osoby, z którymi będą pracować w najbliższym czasie. Jeśli są to osoby z różnych firm albo działów, to takie zapoznanie się na pewno będzie dobre dla ich późniejszej wspólnej komunikacji. Zupełnie inaczej jest wykonać telefon czy wysłać wiadomość do kogoś, kto ma jakąś twarz i osobowość (bo go poznałeś), niż do kogoś wirtualnego (kogo sobie tylko wyobrażasz).

To tutaj przedstawia się także wstępny plan komunikacji i ustala najważniejsze kwestie organizacyjne dla całego zespołu, na przykład

miejsce wspólnej pracy czy spotkań, preferowane kanały komunikacji czy metodykę zarządzania projektem.

Po prezentacji najważniejszych osób i założeń projektu daj trochę czasu na zadanie tych wszystkich pytań, które urodziły się w głowach zaproszonych w trakcie spotkania. To ważny moment dla kierownika projektu. Czasem takie pomysły i potrzeby zgłoszone „na gorąco” pomagają doprecyzować pewne kwestie projektowe lub umożliwiają zgłoszenie zmian do koncepcji czy składu zespołu. Kick-off inicjuje prace zespołu projektowego, więc najprawdopodobniej do tego czasu nie zostały jeszcze uruchomione żadne działania ani tym samym wygenerowane koszty. Dlatego to moment, w którym wprowadzanie zmian jeszcze nic nie kosztuje. Wykorzystaj to w pełni.

#### **PO CO ORGANIZUJE SIĘ SPOTKANIA KICK-OFF?**

- Prezentacja Twoich umiejętności przywódczych, planowania i organizowania przedsięwzięć.
- Przedstawienie głównych celów i założeń projektu.
- Pokazanie głównych korzyści dla uczestników i całej firmy.
- Zapoznanie z głównymi interesariuszami w projekcie.
- Stworzenie zespołu z indywidualnych graczy.
- Zagrzanie zespołu do działania.

#### **Pomyśl, zanim zorganizujesz spotkanie**

Mój tata zawsze się dziwi, że bez względu na to, o której godzinie by do mnie nie zadzwonił — ja odbieram i odpowiadam, że teraz jestem na spotkaniu i oddzwonię, kiedy skończę. Zastanawia go, kiedy ja w ogóle pracuję, skoro nieustannie „się spotykam”. Hm... od razu widać, że nigdy nie pracował w korporacji.

Żebyśmy mogli porównać nasze doświadczenia w tej kwestii, zdefiniuję najpierw, co rozumiem pod pojęciem **spotkanie**. Nazywam tak **każde wydarzenie pojawiające się w moim kalendarzu wymagające ode mnie osobistego uczestnictwa i odbywające się poza moim biurkiem (czyli miejscem pracy)**.

Spotkania są najczęściej organizowane poprzez dokonanie wpisów w kalendarzach w grupie wybranych uczestników. W zależności od programu, którego używasz na co dzień — będzie to na przykład „termin” lub „meeting” (Outlook) albo „zdarzenie” (w innych aplikacjach).

Jestem przekonana, że tak opisywane spotkania są zmurą wielu pracowników biurowych, a największą menedżerów. Liczba spotkań w kalendarzu przeciętnego kierownika graniczy nieraz z absurdem. Sama tego doświadczyłam. Dodam, że nie jestem przedstawicielem firmy zajmującym się jej kluczowymi klientami i dostawcami i spotkania z nimi nie należą do moich głównych obowiązków. Opisuję tutaj moje doświadczenia jako pracownika biurowego, który realizuje projekty w miejscu pracy, a także sporadycznie widuje się z dostawcami czy podwykonawcami zewnętrznymi.

Na czym polega zatem ten fenomen ciągłej potrzeby organizowania spotkań? Mam kilka teorii na ten temat i ostrzegam, że nie wszystkie Ci się spodobają. Zwłaszcza kiedy policzysz, ile kosztuje pracodawcę jedno godzinne spotkanie kilku jego pracowników.

Podziel swoją pensję przez 22 dni (tyle jest dni roboczych w miesiącu), a potem przez 8 godzin (tyle trwa dzień pracy), a otrzymasz koszt, który ponosi Twoja firma za 1 godzinę Twojej pracy. Pomnóż to teraz przez liczbę osób, które są uczestnikami przeciętnego, godzinnego spotkania w pracy, i wszystko będzie jasne.

Swoją drogą ciekawe, o ile wzrosłyby budżety projektów, gdyby każdy kierownik projektu rzetelnie przeliczał na pieniądze czas roboczogodzin spędzony na spotkaniach...



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Zyjemy coraz szybciej, pracujemy na coraz wyższych obrotach, tworzymy i odbieramy coraz więcej informacji. Świat się zmienia. A komunikacja zmienia się wraz z nim.

Stare narzędzia wspomagające wymianę informacji powoli odchodzą w niepamięć, a klasyczne sposoby porozumiewania się bezpowrotnie zniknęły już jakiś czas temu. Musimy zmienić nasze przyzwyczajenia, jeśli chcemy dogadać się z innymi.

Niewłaściwa komunikacja wciąż pozostaje jedną z głównych przyczyn niepowodzenia wszelkiego typu projektów. Jeśli chcesz złamać ten trend i realizować powierzone Ci zadania z sukcesem, to dobrze trafiasz.

W środku znajdziesz odpowiedzi na wiele pytań.

- Jakie bariery komunikacyjne przeszkadzają w sprawnym porozumiewaniu się z innymi i jak je skutecznie pokonywać?
- Jak komunikacja wizualna może sprawić, że prezentacje czy spotkania będą skupiały uwagę rozmówców i w pełni ich angażowały?
- Jak nie utonąć w natłoku e-maili, skoro nikt nie rozlicza nas z liczby wysłanych wiadomości, tylko z efektów działań?
- Co zajmuje nawet do 90% czasu pracy kierownika projektu i dlaczego wciąż tak nieudolnie wykonujemy tę tajemniczą czynność?
- Jak tworzyć plany komunikacji, aby były prawdziwie użyteczne, a nie stanowiły jedynie iluzji zarządzania projektem?

Autorka pokaże Ci, jak dzięki świadomemu podejściu do komunikacji być skuteczniejszym menedżerem i sprawić, by zrealizowane projekty stały się Twoją najlepszą wizytówką. Jej rady są tym cenniejsze, że pisze o wszystkim z perspektywy osoby, która swoje doświadczenie projektowe zdobyła podczas wielu lat pracy zawodowej.

**Katarzyna Żbikowska** – menedżer z ponad 8-letnim doświadczeniem w korporacjach, certyfikowany kierownik projektu, trener biznesu i autorka książki *Mapy myśli w biznesie. Jak twórczo i efektywnie osiągać cele za pomocą mind mappingu* (Onepress 2012), twórczyni strony [www.mapymysli.com](http://www.mapymysli.com) poświęconej komunikacji w biznesie i realizowaniu projektów. Interesuje się psychologią, komunikacją międzyludzką i myśleniem wizualnym.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 11661

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**

**0 601 339900**

**one**  
p r o s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
<http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
<http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
<http://onepress.pl/newsy>

Hełon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena 39,00 zł

ISBN 978-83-246-5584-7



9 788324 655847