



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**ŚLĄSKI ZWIĄZEK  
GMIN I POWIATÓW**  
ul. Stalmacha 17  
40-058 Katowice  
tel.: +4832/ 251 10 21, 609 03 50,  
fax.: +4832/ 251 09 85, 609 03 61

**UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY**



# **Komunikacja w aspekcie organizacyjnym i interpersonalnym**

# INTRO... ROZMOWA SZEFA Z PODWŁADNYM...



# IDEA I PROGRAM WARSZTATU

Istota skutecznej komunikacji

Skuteczna informacja zwrotna: pozyskiwanie i udzielanie

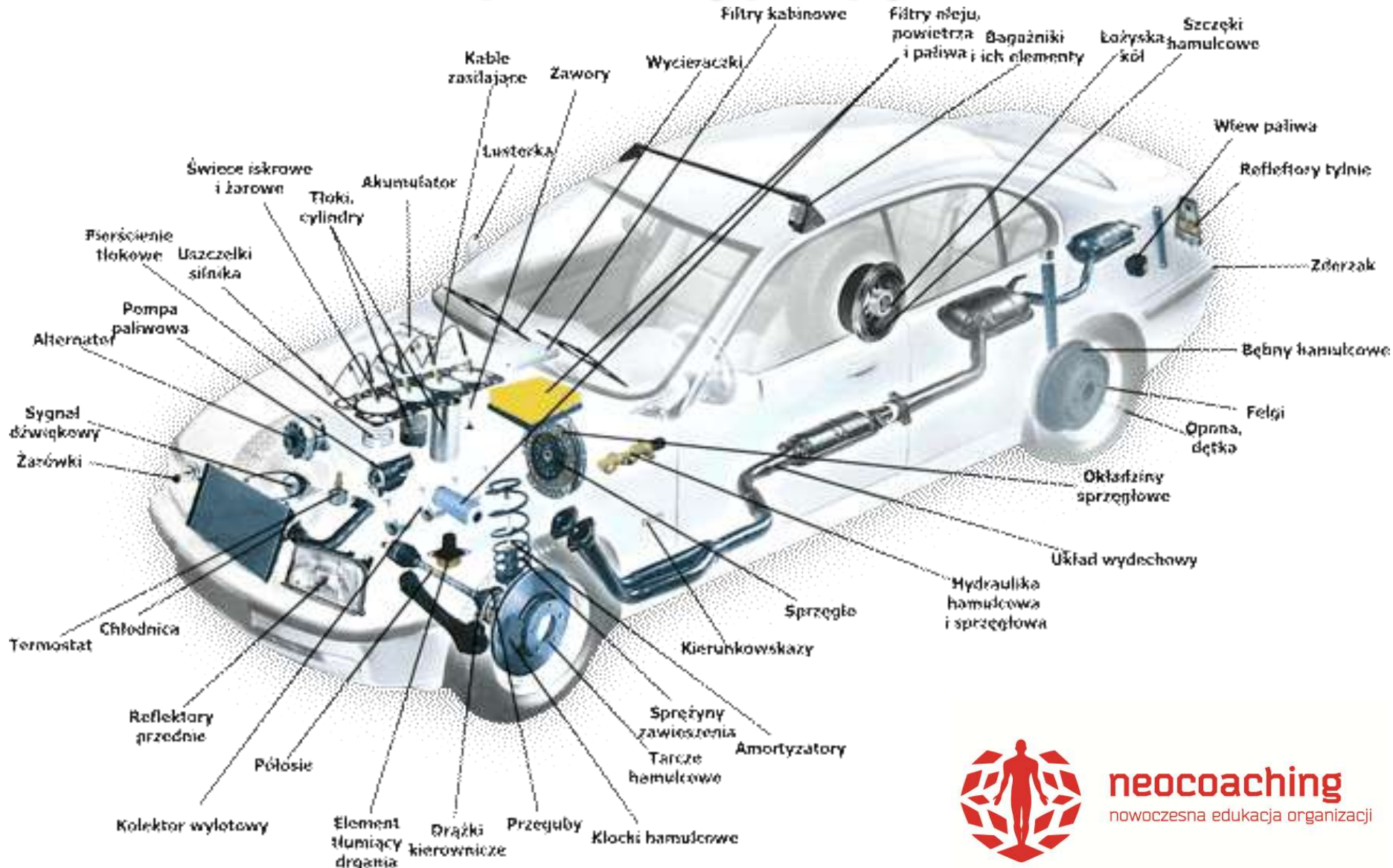
Typy barier komunikacyjnych

Ukryte płaszczyzny komunikacji: komunikowanie wielopoziomowe

Różne sposoby komunikowania w organizacji



# Czy pamiętamy? Gdy komunikuję się z innymi **czuję się jak...?**



# QUIZ 10 PYTAŃ



neocoaching  
nowoczesna edukacja organizacji

## PRAWDY i MITY komunikacji



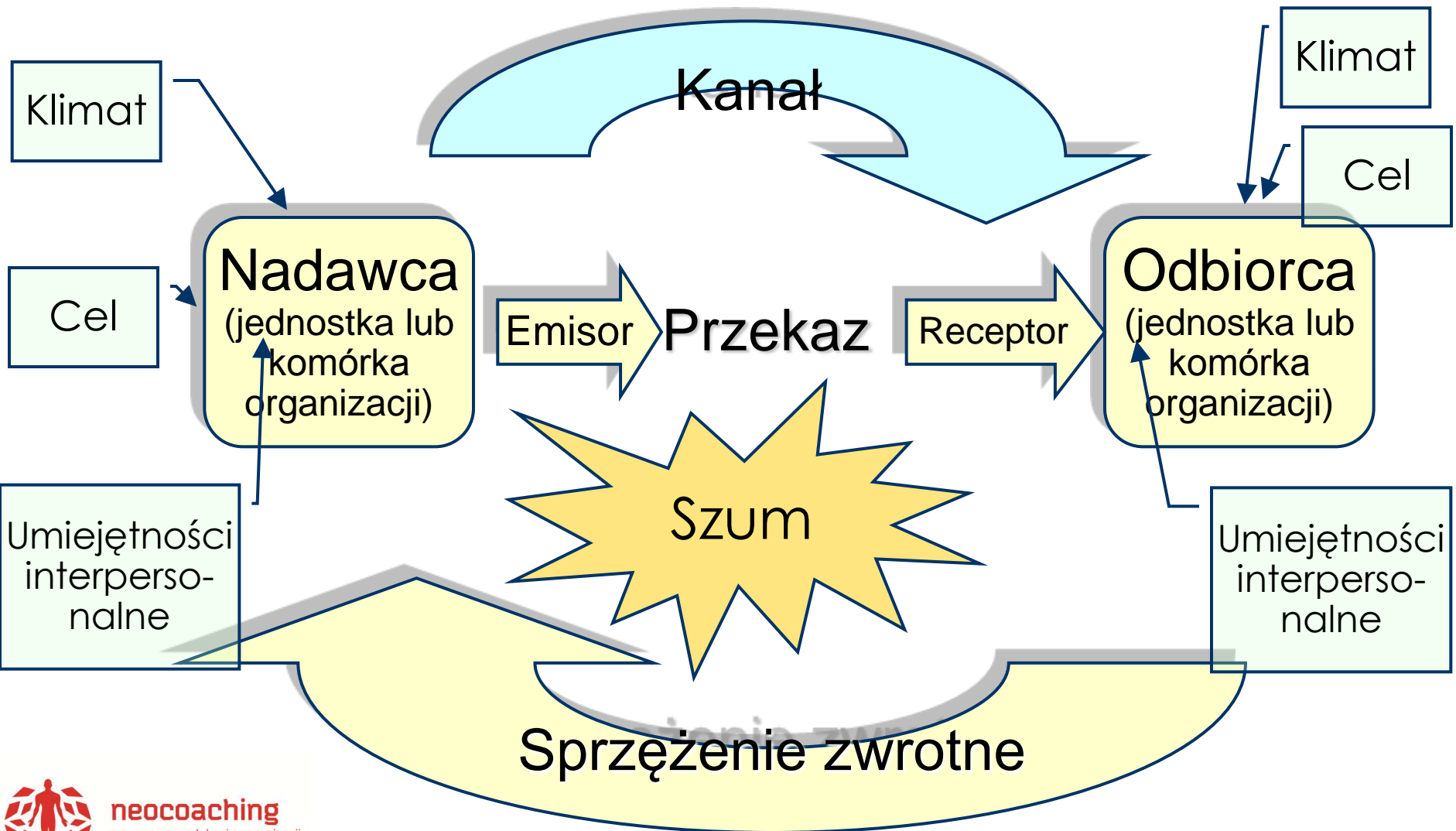
# ISTOTA KOMUNIKACJI

## KOMUNIKACJA TO:

- „proces transmitowania informacji od jednej osoby do drugiej” (Ph. I. Morgan)
- „proces sortowania, selekcji i przesyłania symboli w taki sposób, który pomaga słuchaczowi przyjąć i odtworzyć w jego własnym umyśle znaczenie zawarte w umyśle komunikującego” (R .Ross)
- „złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, poprzez który wymieniamy znaczenia” (N. J. Adler)



# Model procesu komunikacji





# Typy i elementy przekazu (informacji)

*Język jest tym dla inteligencji, czym koło dla stopy i ciała. Pozwala się poruszać z większą łatwością i szybkością i stwarza znacznie mniej kłopotów.*

(Marshall McLuhan)

werbalny / niewerbalny

zamierzony / niezamierzony

**Przekaz**

formalny / nieformalny

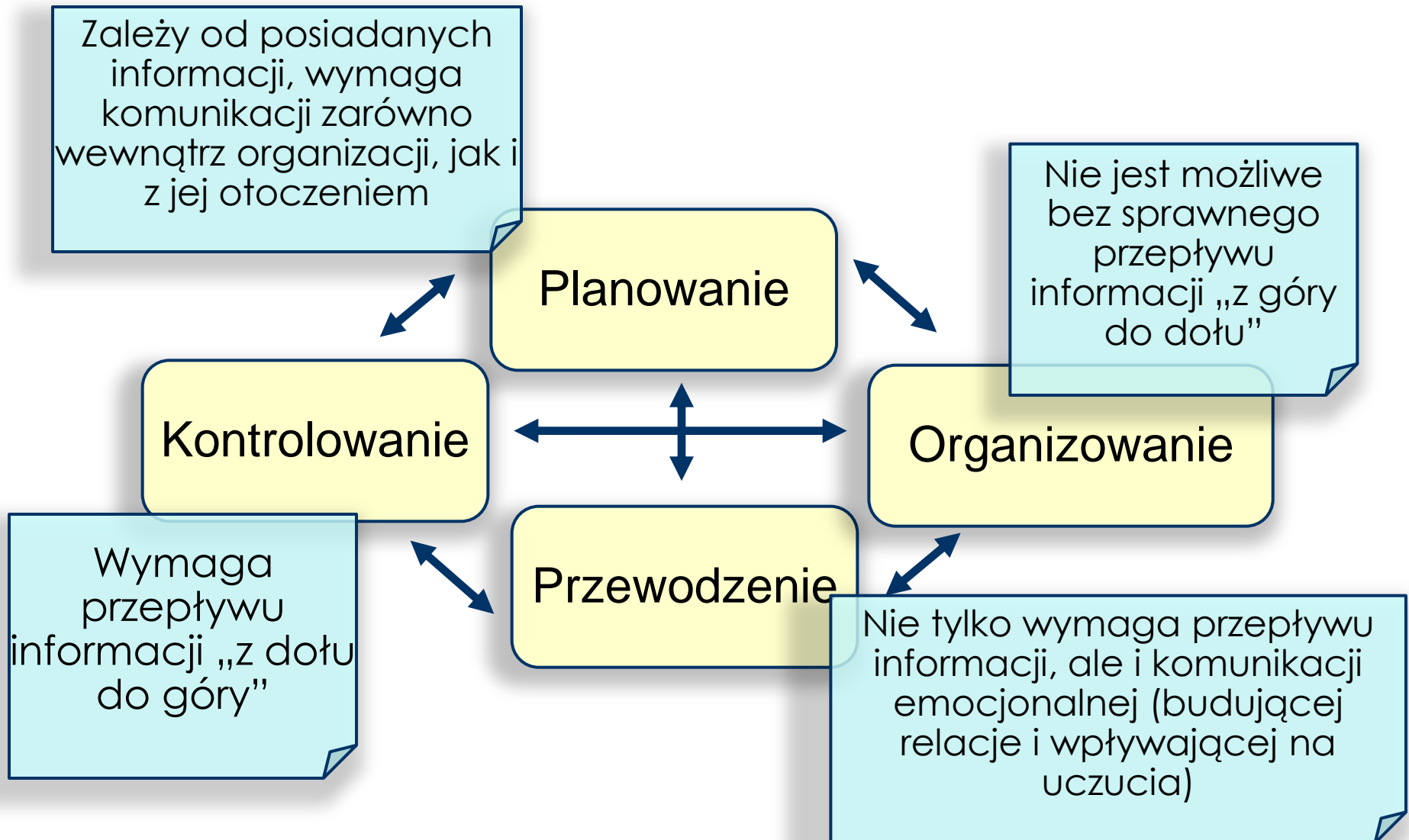
„powierzchniowy” / „ukryty”

o świecie / o relacjach

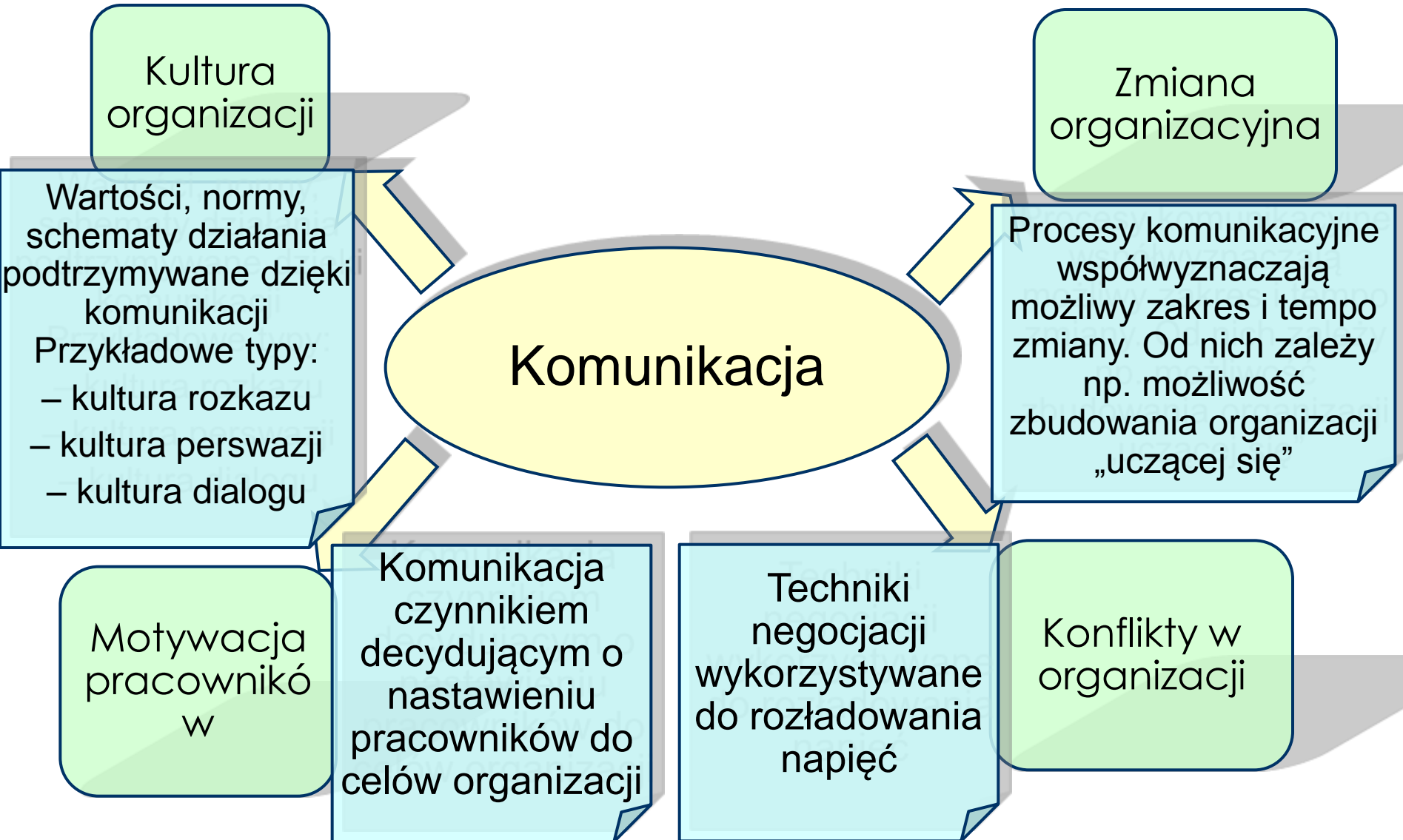
**„Meta-  
komunikacja”  
organizacyjna!**



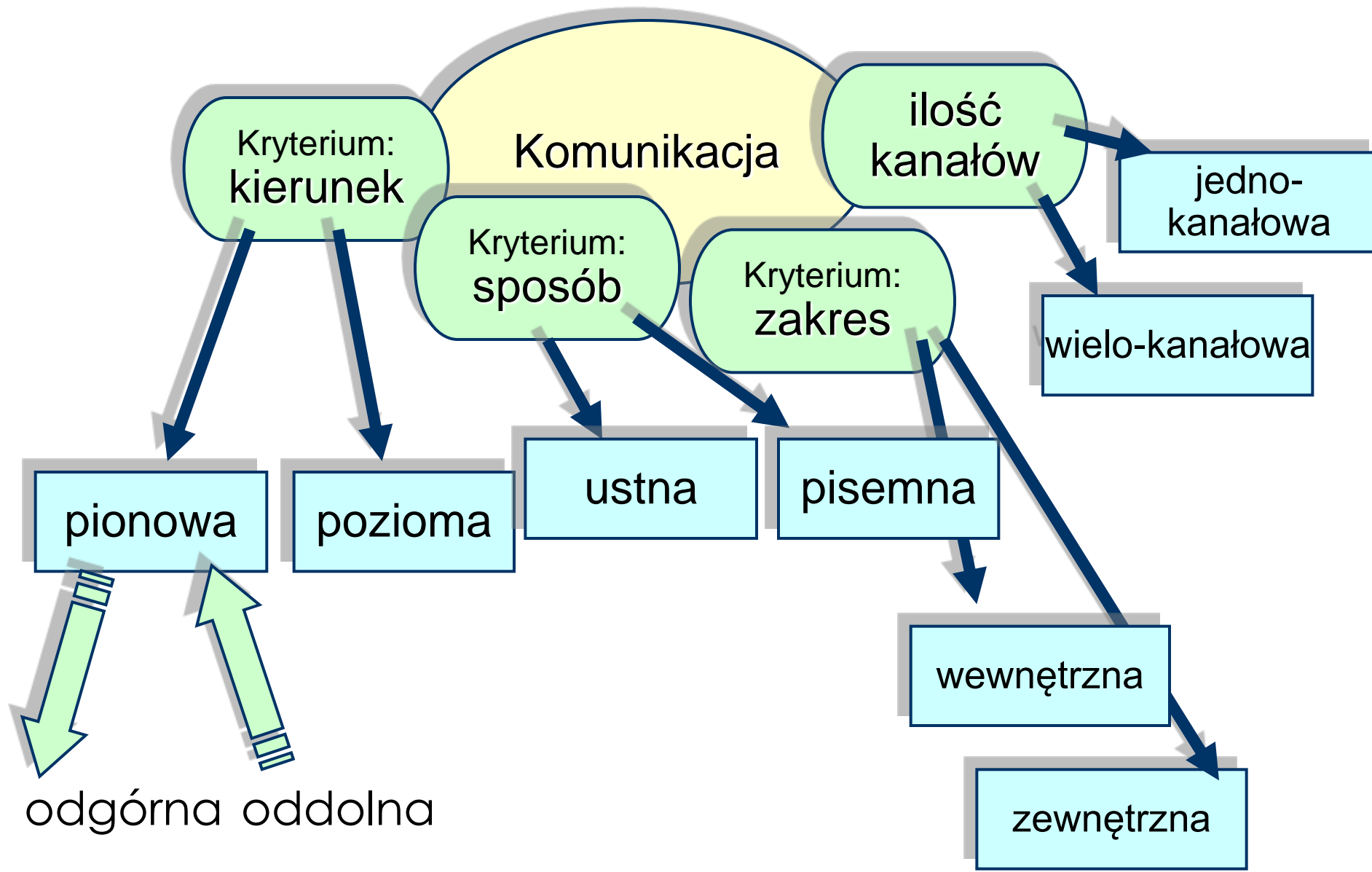
# Komunikacja: uniwersalny element zarządzania organizacją



# Przykładowe elementy życia organizacji zależne od komunikacji



# Typy komunikacji w organizacji

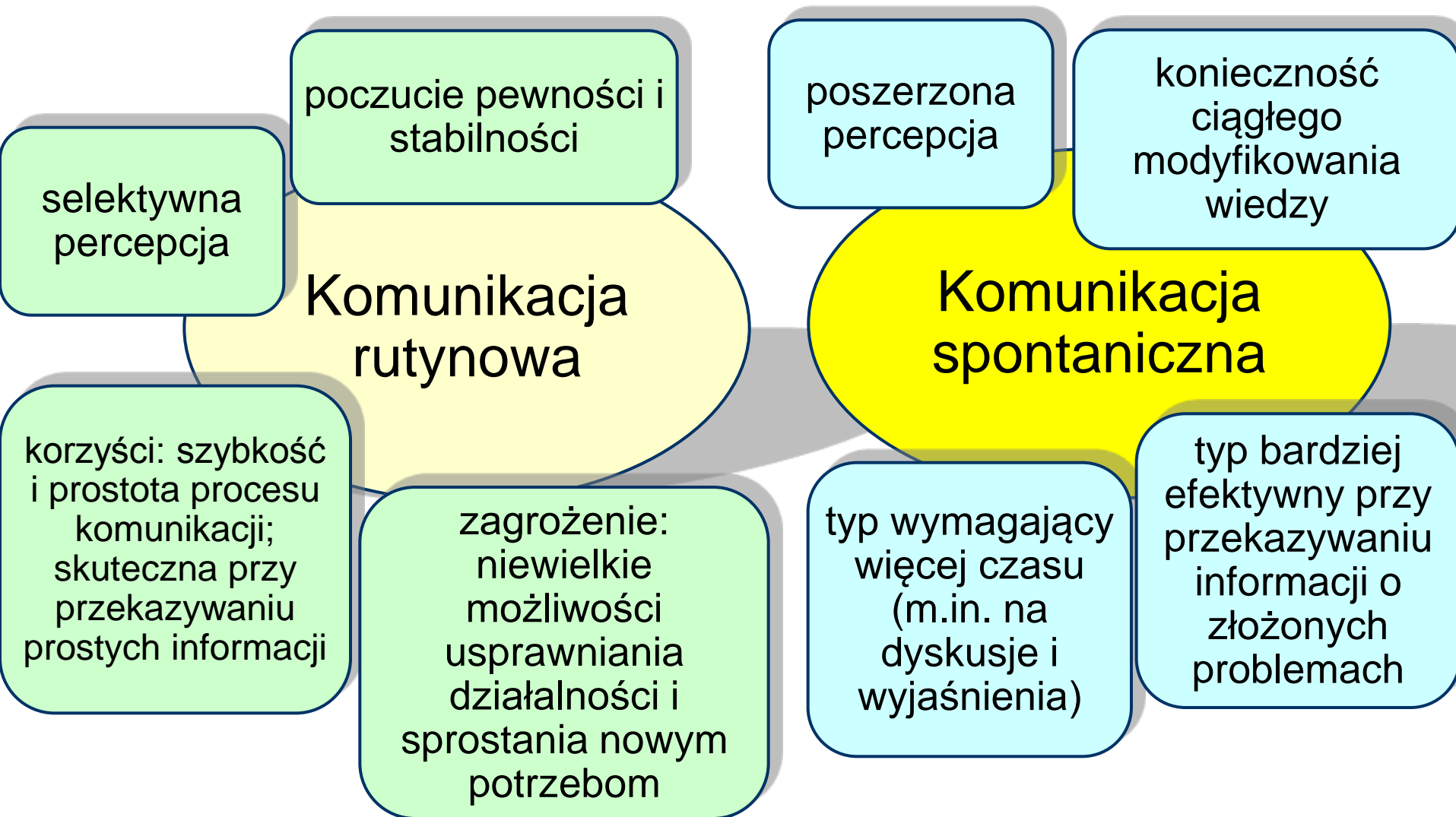




# Dwa ogólne typy komunikacji.

„RUTYNOWA”	„SPONTANICZNA”
dążenie do jednoznacznego i zwięzłego przekazywania starannie wyselekcjonowanych informacji; reakcja odbiorcy nieważna	wiadomości często złożone i niejednoznaczne — istotna reakcja odbiorcy
sposób komunikowania stabilny i z góry określony	sposób komunikowania niestabilny i nieokreślony
w zakresie więzi służbowych: komunikacja pionowa, jednokierunkowa (sprzężenie zwrotne rzadko oczekiwane)	komunikacja pozioma (lub diagonalna), dwukierunkowa (sprzężenie zwrotne traktowane jako niezbędne)
w zakresie więzi funkcjonalnych: komunikacja wewnętrzna, formalna, jednokanałowa	w zakresie więzi funkcjonalnych: komunikacja zewnętrzna, nieformalna, wielokanałowa

# Komunikacja spontaniczna i rutynowa



# Komunikacja, jakie to proste...



**"Ponieważ Wigilia  
przypada w czwartek,  
ten dzień pracy zostanie uznany za sobotę.  
Fabryki będą zamknięte  
przez cały dzień,  
a sklepy otwarte tylko przez pół dnia.  
Piątek, 25 grudnia,  
jest wyznaczony jako niedziela,  
przy czym fabryki  
i sklepy będą otwarte cały dzień.  
Poniedziałek, 28 grudnia,  
jest uznany za środę.  
Środa 30 grudnia,  
będzie roboczym piątkiem,  
sobota zaś 2 stycznia będzie niedzielą,  
a niedziela, 3 stycznia – poniedziałkiem”.**

**Z omówienia przez  
Associated Press zarządzenia władz Pragi.**

# Tajemniczy rysunek

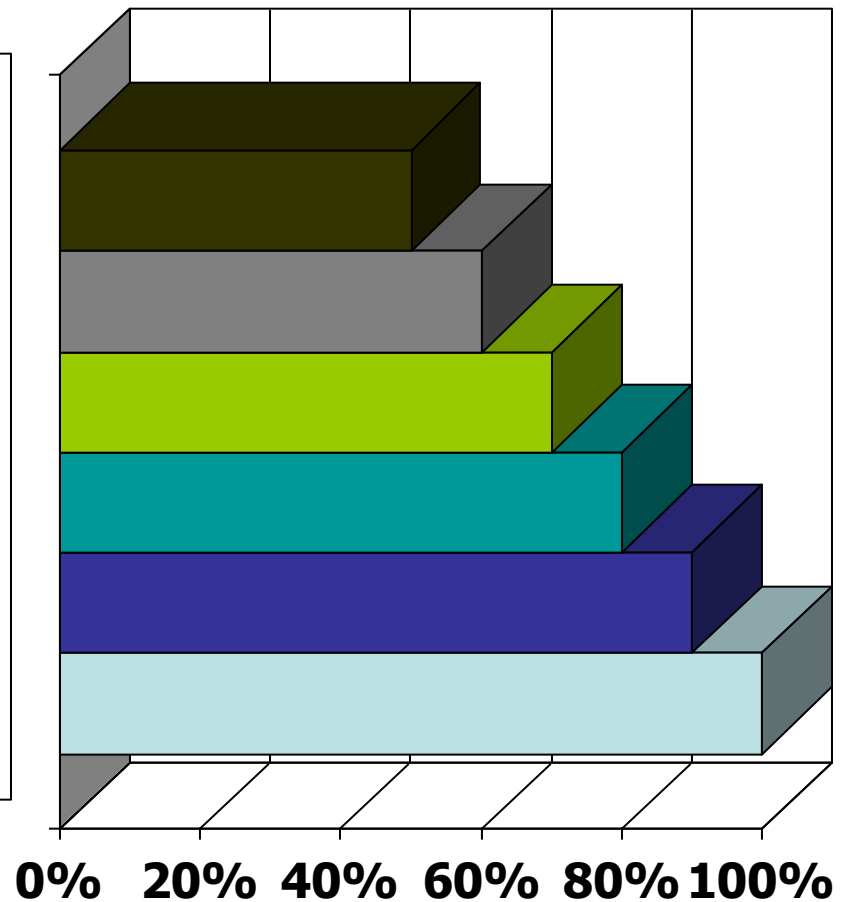


**Ćwiczenie**



# Etapy przekazywania informacji

- To, co zostało zrozumiane
- To, co zostało usłyszane
- To, co jest słyszane
- To, co mówię
- To, co pomyślałem, że powiem
- To, co chcę powiedzieć



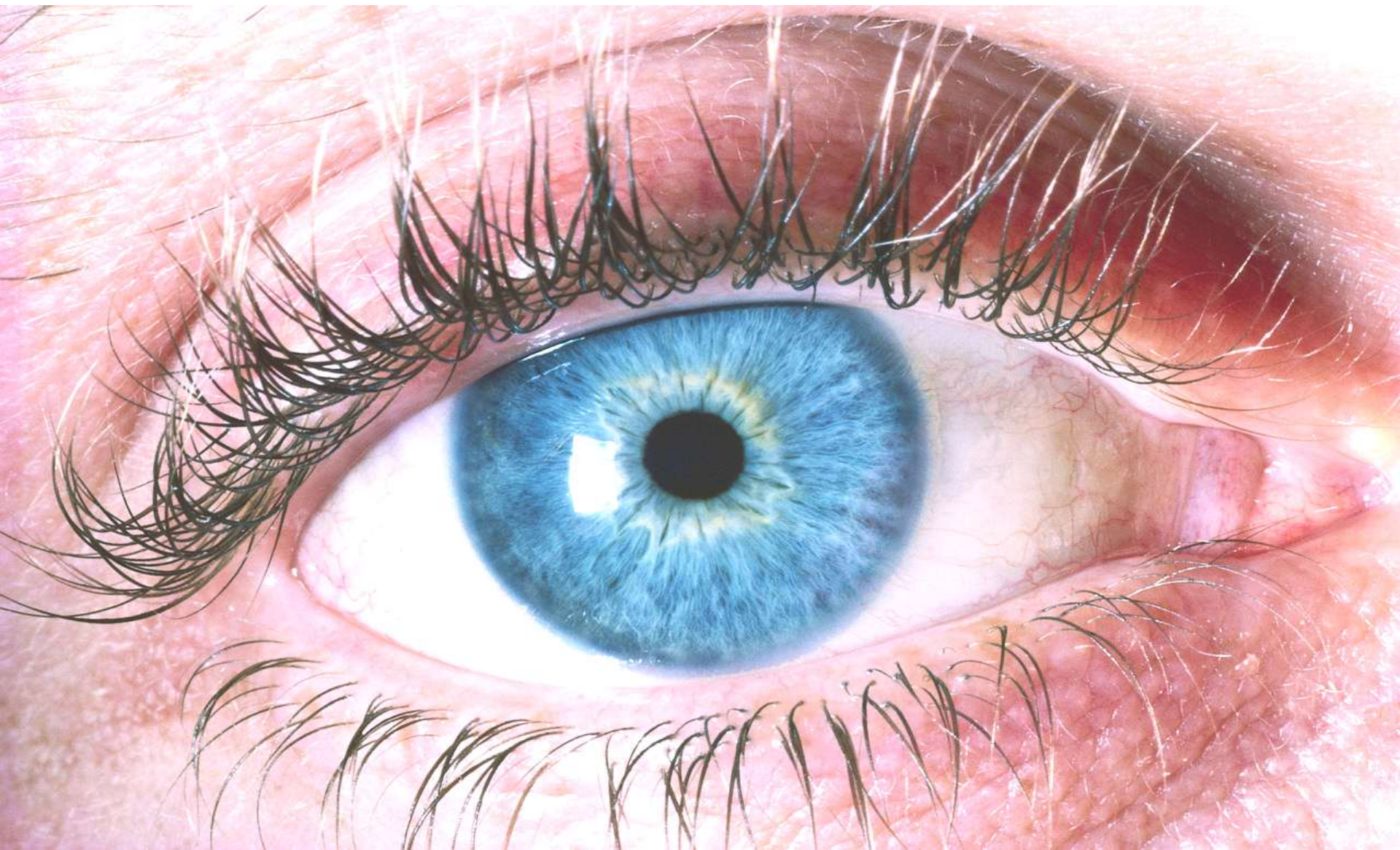
# Bariery komunikacyjne

różnice  
w percepcji

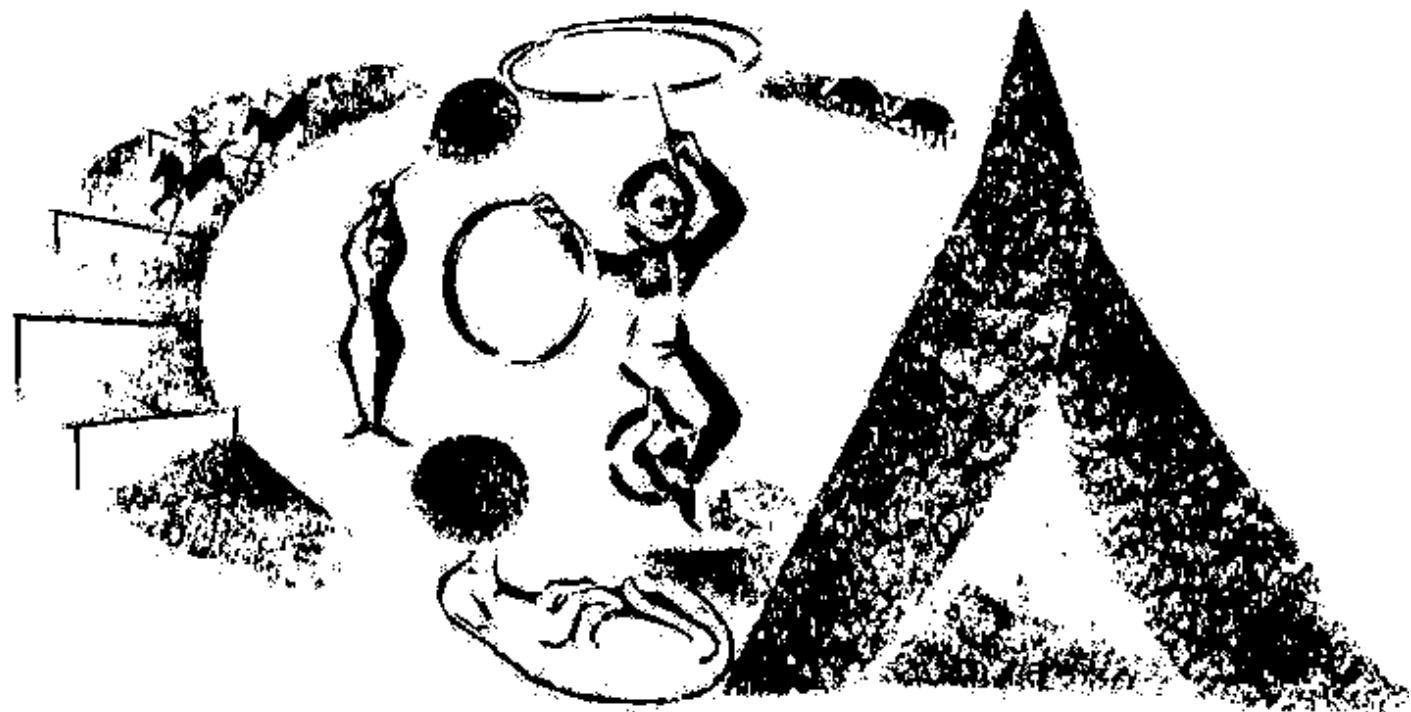
nad-  
interpretacja

różnice w  
zasobach  
wiedzy

# PERCEPCJA







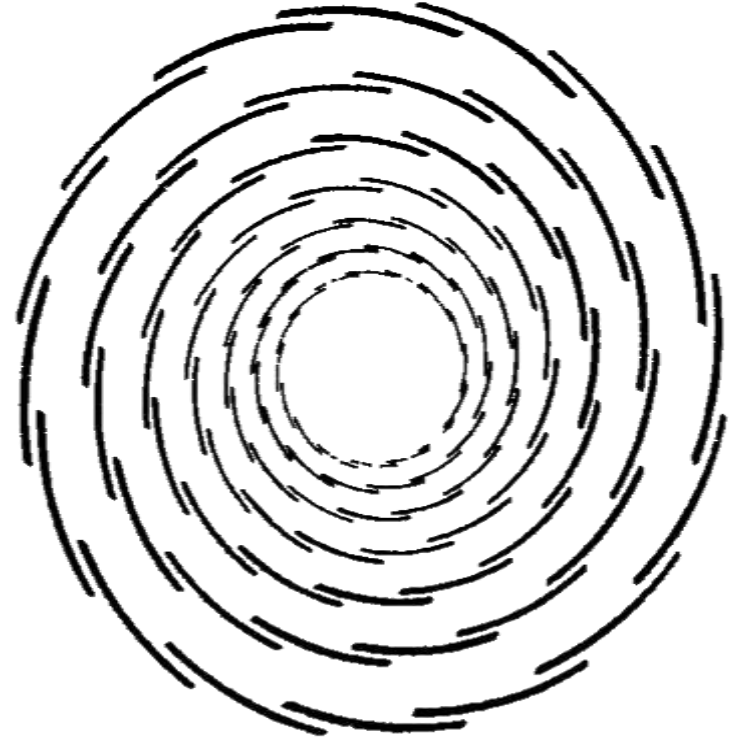
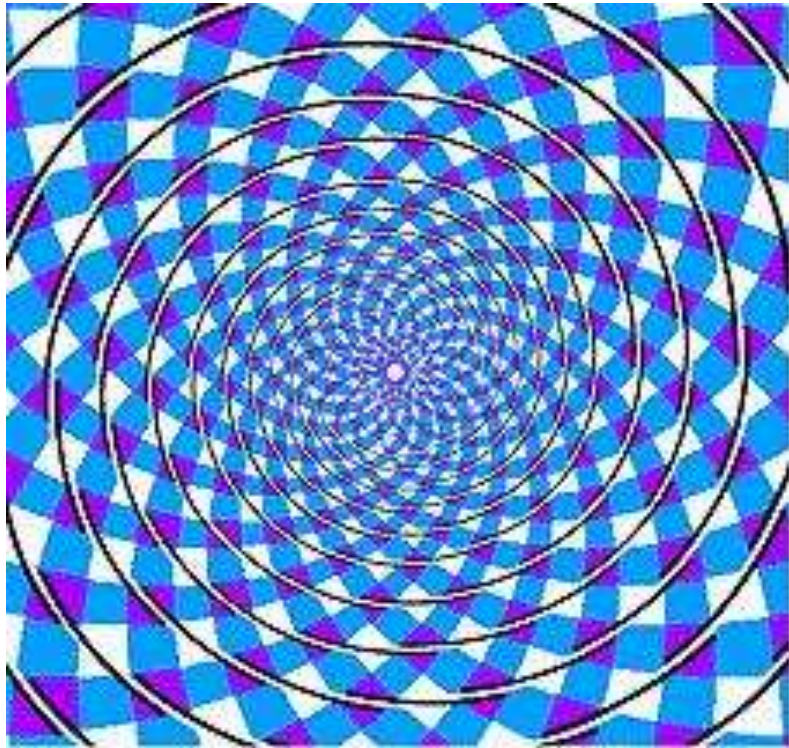












# Postrzeganie innych Ludzi

- **Natychmiastowa skłonność do oceny**

Przeważnie w wymiarze: lubię – nie lubię.

- **Efekt aureoli**

Ktoś postrzegany w jednej dziedzinie pozytywnie będzie tak postrzegany i w innych.

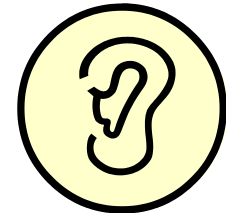
- **Niewielka ilość informacji**

Wystarcza zwykle do ukształtowania spójnego obrazu innych.

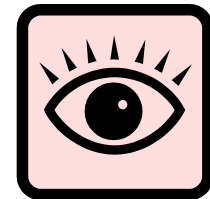


# 3 zasady percepcji

1. Rzecz nie w tym, **co mówisz**,  
lecz w tym, **co usłyszą**.



2. Rzecz nie w tym, **co robisz**,  
lecz w tym, **co zobaczą**.



3. Rzecz nie w tym, **co masz na myśli**,  
lecz w tym, **co rozumieją**.



# Bariery komunikacyjne

schematy  
myślowe

nie-  
adekwatne  
(niezrozumiałe)  
słownictwo

nadmiar  
informacji

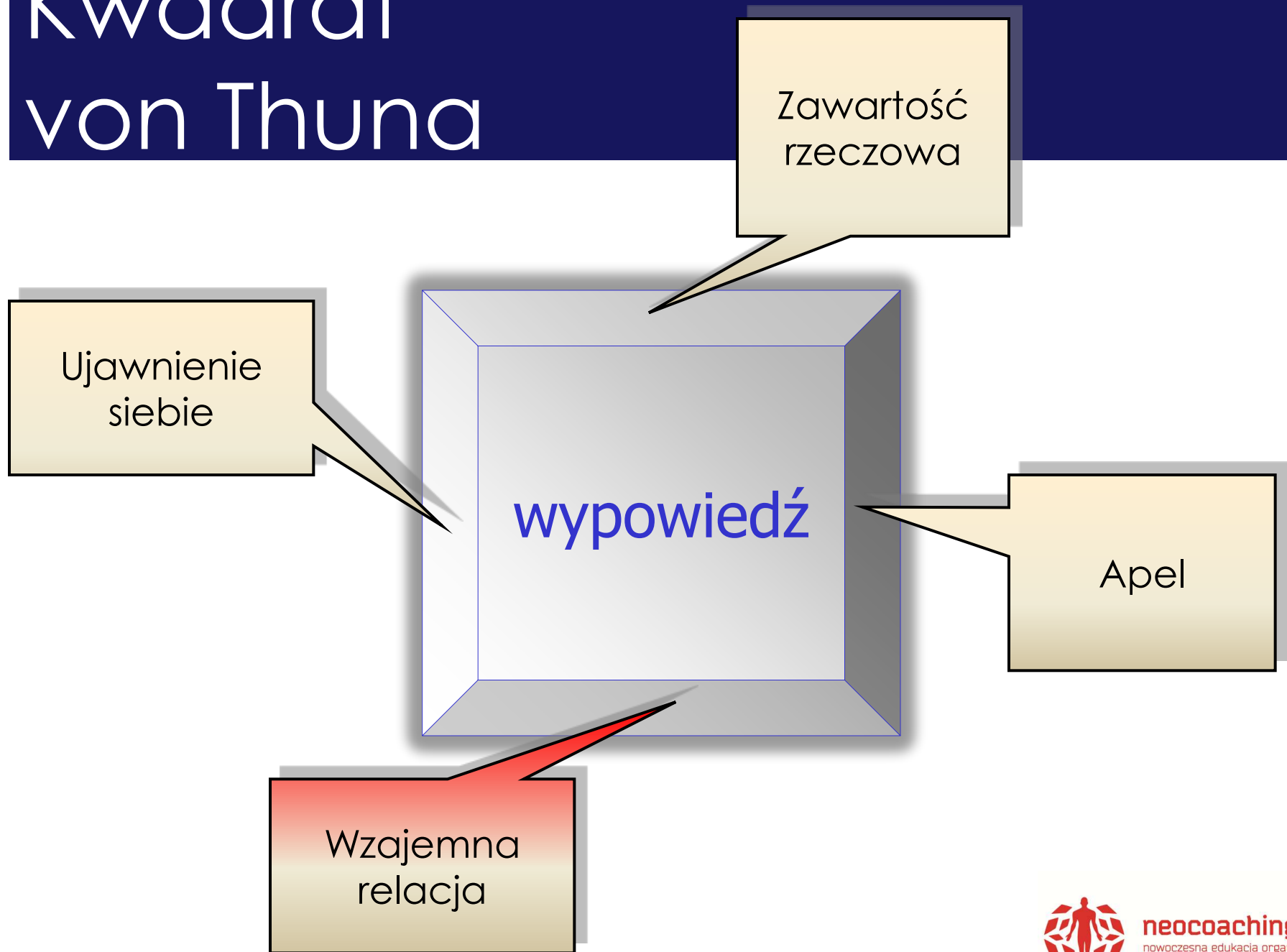
# Bariery komunikacyjne

wpływ  
emocji

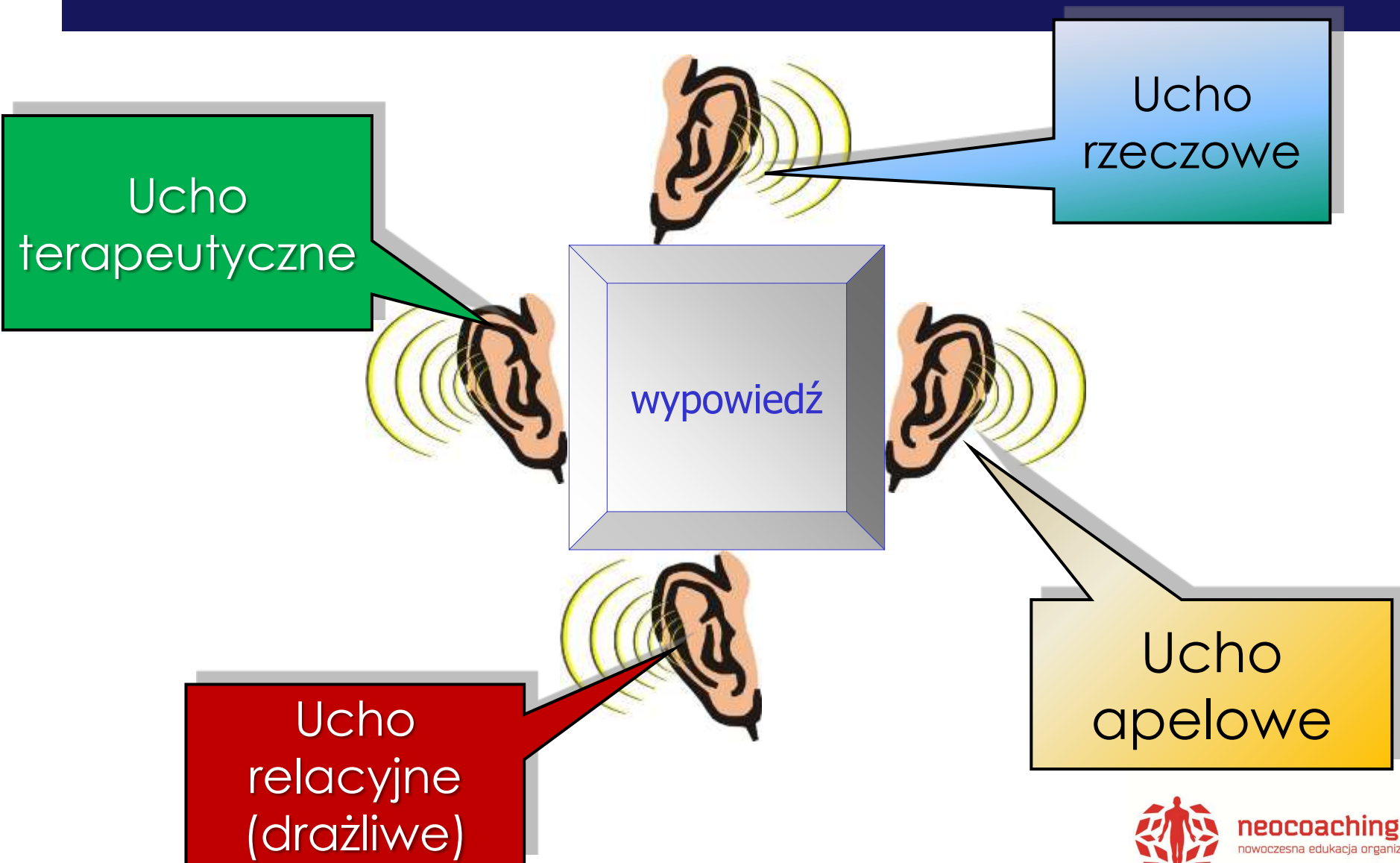
presja czasu

ignorowanie  
przekazów  
sprzecznych  
z naszymi  
przekonaniami

# Kwadrat von Thuna

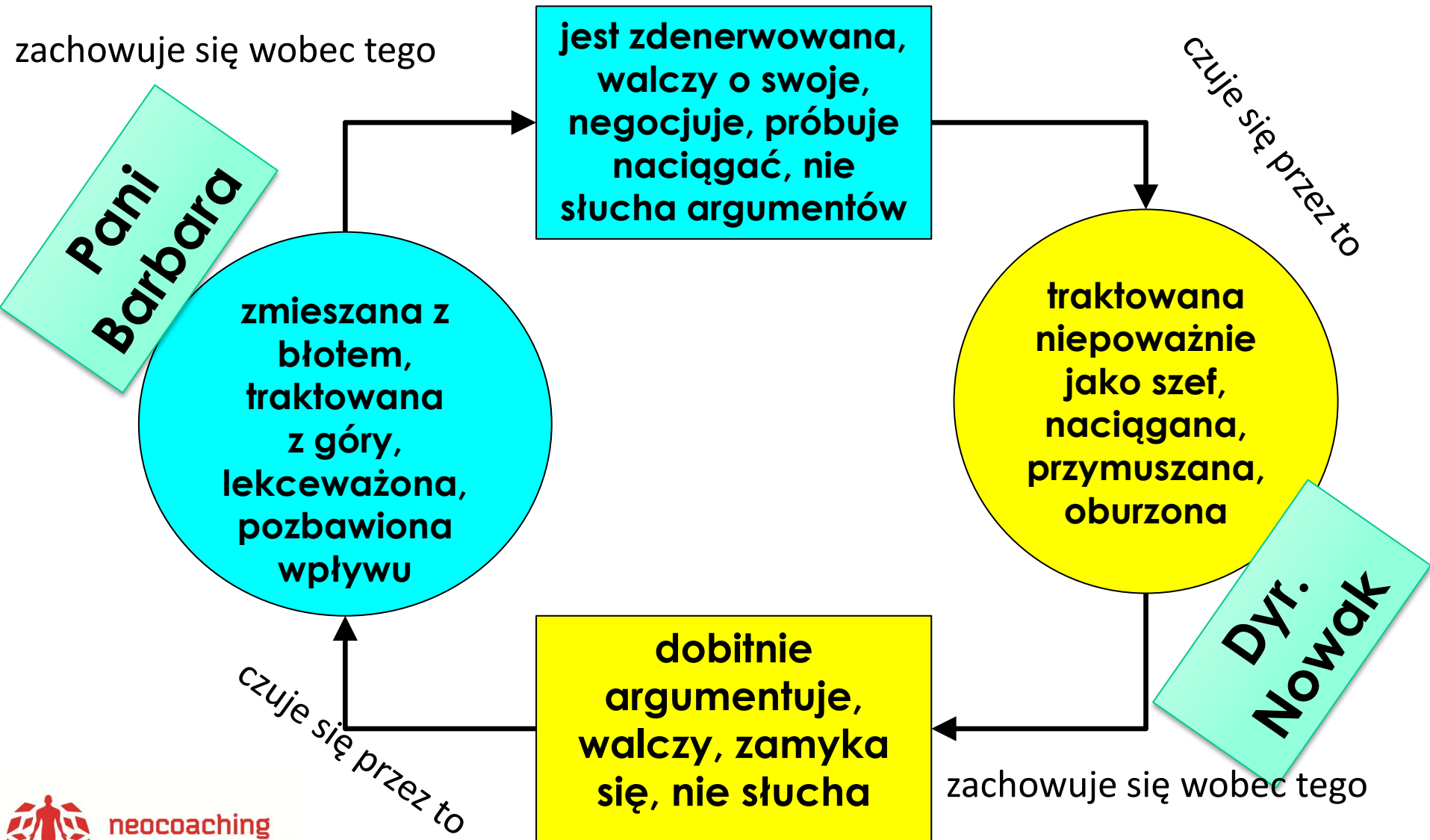


# Czworo... uszu odbiorcy

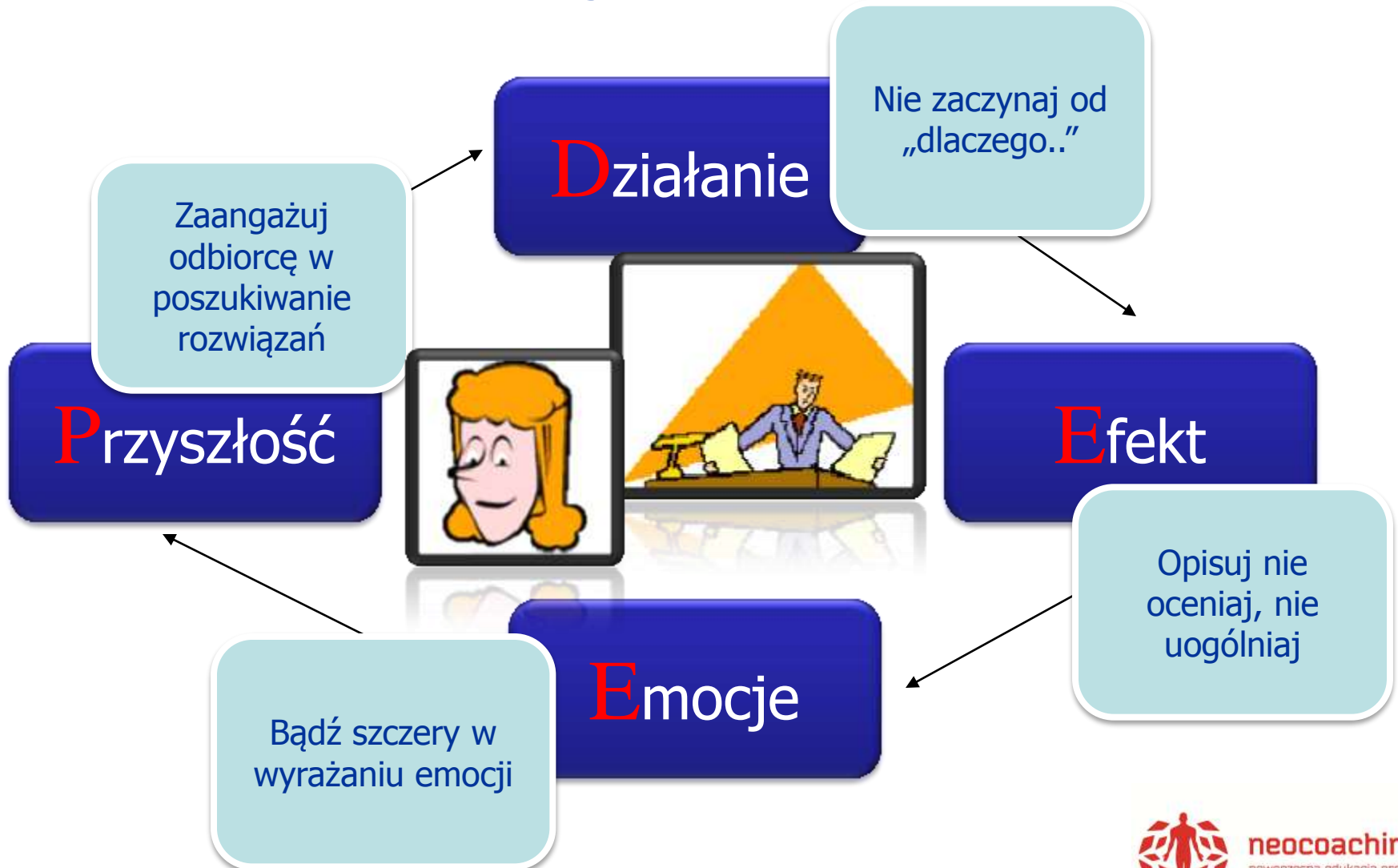




# Diabelskie koła komunikacyjne



# Udzielanie informacji zwrotnej (model DEEP)



# Jak krytykować I

- Krytykuj **zachowanie** a nie cechy osoby, do której się zwracasz. Uświadom ocenianemu, że problemem jest jego praca, a nie on sam.
- Krytykuj **"w cztery oczy",**
- Krytykując, **nie porównuj** zachowania danej osoby z zachowaniem innych osób, które uważasz za lepsze.
- Wypowiadaj swoje uwagi krytyczne możliwie **najszybciej** po fakcie.
- Unikaj **złośliwości, ironii i sarkazmu.**
- Nie wypowiadaj kilku zarzutów naraz.
- W pewnych sytuacjach możesz stosować zasadę negocjacyjną "mów o sobie nie o nim": zamiast powiedzieć "Wyrażasz się niejasno" możesz stwierdzić "Czuję, że nie wszystko rozumiem."



# Jak krytykować II

- Staraj się używać **języka pozytywów** a nie negatywów: nie mów "co robi źle" lecz "co mógłby robić lepiej".
- Nie dąż do uzyskania satysfakcji z przyznania się do winy, **nie triumfuj**, skoncentruj się na rozwiązaniach.
- **Nie powtarzaj zarzutów**, gdy dana osoba już przyjęła je do wiadomości.
- Zwracaj uwagę tylko na te zachowania, które dana osoba **może zmienić**.



# Jak krytykować III

- Wyrażaj swoje niezadowolenie słowami, nie zaś wyrazem twarzy czy gestami
- Nie poprzedzaj swojej krytyki **rozwlekłym wstępem**; nie zaczynaj od pytania: **"dlaczego...?"**
- Nie usprawiedliwiaj się, gdy zwracasz uwagę: **"Nie chciałem o tym mówić, ale..."**
- Unikaj słów **"zawsze"** lub **"nigdy"**. Bądź konkretny!
- Stosuj zasadę **"kanapki"**: najpierw zwrócenie uwagi na coś pozytywnego, potem krytyka i znów krótka pochwała.



# Jak chwalić

- Nie koncentruj się na krytyce. **„Przyłap go na czymś pozytywnym”**
- **Bądź precyzyjny**, nie chwal zbyt ogólnikowo. Nie mów “dobra robota” opisz to, co chwalisz
- Nie chwal **powierzchownie**. Pochwała poczyniona, gdy koncentrujesz się na czymś innym np. przeglądaniu dokumentów jest sygnałem, że nie przywiązujesz do niej szczególnej wagi
- Utrzymuj **kontakt wzrokowy** i zadawaj pytania zmierzające do głębszego zrozumienia przedmiotu pochwały



**Dziękuję  
za uwagę!**



**neocoaching**  
nowoczesna edukacja organizacji